



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie podniku

Company Strategy

Student: Bc. Žaneta Kašová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Žaneta Kašová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: Strategie podniku  
Company Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategického plánování a metodika práce
  3. Představení podniku
  4. Návrh strategie firmy, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.  
LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

„ Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci „Strategie podniku“ včetně všech příloh vypracovala samostatně. Pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Podpis.   
Bc. Žaneta Kašová

## **Poděkování**

Upřímně děkuji paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za pomoc a trpělivost při vypracování této diplomové práce, poskytla mi cenné rady a připomínky. V souvislosti s tímto bych ráda poděkovala ještě vedení společnost AHOS CZ, s.r.o. za poskytnutí interních materiálů a také za jejich spolupráci při psaní této diplomové práce.

## Obsah

<b>1.</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Teoretická východiska strategického plánování a metodika práce .....</b>	<b>7</b>
2.1	Základní pojmy .....	7
2.1.1	Strategie .....	7
2.1.2	Strategické plánování .....	8
2.1.3	Strategický plán .....	9
2.1.4	Mise a vize společnosti.....	9
2.1.5	Poslání .....	10
2.1.6	Podnikové cíle .....	11
2.2	Strategické myšlení.....	12
2.2.1	Podnikatel jako stratég .....	13
2.2.2	Přínosy strategického myšlení .....	14
2.2.3	Překážky strategického myšlení .....	14
2.3	Strategické řízení .....	15
2.4	Strategická analýza .....	18
2.4.1	Implementace strategie .....	19
2.5	Strategická analýza okolí firmy .....	20
2.5.1	PESTLE analýza.....	21
2.5.2	Finanční analýza podniku pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů ....	25
2.5.3	Diagnostický přístup GM-TREND.....	28
<b>3.</b>	<b>Představení podniku .....</b>	<b>32</b>
3.1	Charakteristika podniku .....	32
3.1.1	Zvyšování kvality, certifikáty.....	32
3.1.2	Základní údaje .....	34
3.1.3	Organizační struktura společnosti .....	34
3.3	PESTLE analýza .....	36

3.4 Finanční analýza .....	43
3.4.1 Analýza rozvahy .....	43
3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	46
3.5 Diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM - TREND .....	52
3.5.1 Analytická fáze řešení .....	52
3.5.2 Diagnostická analýza potenciálů funkcí .....	54
3.5.3 Diagnostická syntéza a diagnostická synkréza .....	59
<b>4. Návrh strategie firmy, návrhy a doporučení .....</b>	<b>66</b>
4.1 Návrhy a doporučení .....	66
4.1.2 Zhodnocení poznatků z PESTLE analýzy a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o. ....	66
4.1.3 Zhodnocení poznatků z finanční analýzy a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o. ....	67
4.1.4 Zhodnocení poznatků z totální diagnózy GM-TREND a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o. ....	69
4.2 Návrh strategie firmy .....	70
<b>5. Závěr .....</b>	<b>73</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>78</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Výběr tohoto tématu byl předem daný, protože společnost, která bude, součástí této diplomové práce žádnou psanou strategii nemá. Mým zájmem bylo provést analýzy, které umožní navrhnout vhodnou strategii. Strategie podniku je v dnešním rychle se měnícím a globálním světě důležitá součást firmy. Aby byla firma úspěšná, potřebuje jasnou strategii a strategické cíle. Každý podnik by měl vědět, co dělat, kam směřovat, aby se mohl odlišit a být jedinečný ve svém působení na vysoce konkurenčním trhu. Podobné strategie s konkurenty jsou v současnosti nedostačující, neboť podnik musí být dostatečně odlišen. Podniky se nemohou pouze přizpůsobovat změnám svých konkurentů, ale musí konkurenční prostředí utvářet a být v předstihu oproti konkurenci.

Strategii podniku by měl vytvářet manažer nebo majitel podniku, a měl by také vědět jak danou strategii zpracovat a následně ji úspěšně implementovat do života podniku. Strategie podniku by měla být do podniku zaimplementována spolu s vizí a plánem, který se v průběhu života podniku musí měnit, protože by mohl být nedostačující a mohl by ohrožovat podnik v dalším rozvoji. Existuje mnoho teorií, jakým způsobem podnikovou strategii zpracovávat a proto není možné vytvořit nějaký univerzální model. Každý podnik by měl provádět analýzu podnikatelského prostředí a měl by se snažit být součástí podnikatelského prostředí, aby mohl přizpůsobovat své činnosti v rámci stanovené strategie. Podniky zabývající se službami anebo průmyslové podniky, musí mít odlišnou strategii.

V diplomové práci bude hlavním cílem analyzovat současný stav podniku, navrhnout podnikovou strategii pro vybraný podnik a to na základě externí a interní analýzy podniku, finanční analýzy.

Podniková strategie bude tvořena pro firmu AHOS CZ, s.r.o., zejména v oblasti vnitřních a vnějších vlivů působících na firmu. Společnost se řadí mezi malé a střední podniky a poskytuje technické služby a také služby pro zemědělství a zahradnictví.

Diplomová práce bude rozdělena do třech základní část. První teoretická část se bude zabývat popisy základních pojmů týkajících se strategie, a dále popisem metod, které jsou důležité pro stanovení podnikové strategie. Potřebné informace budou čerpány z odborné literatury od autorů, kteří se zabývají danou problematikou. Prostudováním této literatury se do strategického plánování pokusím proniknout co nejhlouběji.



V praktické části bude představena společnost AHOS CZ, s.r.o. a jeho organizační struktura, nabídka služeb a budou aplikovány teoretické poznatky, při využití potřebných analýz. Jako analytické nástroje budou použity v této diplomové práci PESTLE analýza, pro analyzování makrookolí společnosti. Finanční analýza podniku pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů. Pro finanční analýzu budou využívány výkazy společnosti AHOS CZ, s.r.o.. Jako další bude vymezení a měření podnikatelského potenciálu pomocí totální diagnózy podniku GM-TREND, kdy bude vytvořena pyramidální dekompozice funkcí potenciálů firmy, a budou určeny konkrétní potenciály. Ze všech relevantních informací bude navrhována strategie podniku a návrhy a doporučení vyplývající z analýz.

## 2. Teoretická východiska strategického plánování a metodika práce

V teoretické části diplomové práce budou definovány pojmy týkající se strategie podniku a strategického plánování všeobecně a také konkrétně k danému podniku. V kapitole bude také věnována pozornost metodám, ze kterých se bude vycházet při vytváření strategie podniku. Mezi tyto metody budou patřit: PESTLE analýza, finanční analýza podniku pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů a bude také provedeno vymezení a měření podnikatelského potenciálu pomocí metody GM-TREND.

Podstatné je při zpracování strategie rozhodnutí majitele společnosti, měl by udělat první krok k jejímu zpracování. Takto by se měl rozhodnout majitel každé firmy, pravdou je, že ve skutečnosti není o nutnosti strategie přesvědčeno mnoho vlastníků firem.

### 2.1 Základní pojmy

V této kapitole budou rozvedeny základní pojmy týkající se strategie. Bude čerpáno z odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

#### 2.1.1 Strategie

Strategie je základní pojem v oblasti strategického řízení. „*Svůj původ má v řeckém strategos, což je umění vojevůdce a v širším kontextu označovali umění a vědu.*“ [4, str. 314] Pojem strategie se používal stále častěji v nejrůznějších oblastech, a proto začal nabývat na významu. V odborné literatuře je možné se setkat s mnoha různými definicemi.

Za jednu z nejstarších definic je považována definice podle A.Chandlera. „*A. Chandler chápe strategii jako soubor dlouhodobých cílů, které chce podnik dosáhnout, prostředků a zdrojů potřebných k jejich dosažení.*“ [4, str. 314]

V průběhu let se vyvíjel názor na definici strategie, díky tomu je mnoho zahraničních, ale i domácích publikací zabývajících se teoretickým i praktickým pojetím strategie podniku.

*„Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činností firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.“*  
[10, str. 23]

*„Strategie může být také definována jako trajektorie nebo také dráha, která směřuje k předem stanoveným cílům a je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby. Strategie může mít ovšem pro různé lidi různé významy.“* [12, str. 17]

Za tradiční definici strategie podniku se považuje dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanovují se průběžně jednotlivé operace a také rozmístění jednotlivých zdrojů pro splnění daných cílů. Naopak v moderní definici strategie se rozumí hlavně připravenost podniku na budoucnost. „*Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopnosti a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.*“ [2, str. 1]

*„Přehledné shrnutí tradičních i netradičních přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí H. Mintzberg, který definuje strategii pomocí 5P:*

- 1. plan (plán),*
- 2. plot (komplot),*
- 3. pattern (model),*
- 4. position (pozice),*
- 5. perspektive (budoucnost).* “[4, str. 314]

### **2.1.2 Strategické plánování**

Strategické plánování je dobré chápat jako proces, který by měl zabezpečit společnosti, aby:

- věděla, proč firma existuje a jaké jsou její základní cíle,
- věděla, jaké jsou její přednosti a nedostatky,
- věděla, jakým hrozbám vnějšího prostředí musí čelit a naopak, jaké příležitosti se jí nabízejí,
- vymezila nebo udržela strategické konkurenční výhody,
- měla základnu pro dlouhodobé strategické plánování, ale i pro operační taktické plánování,

- byla schopna stanovovat a zavádět standardy výkonu,
- měla soubor pravidel chování pracovníků firmy na dosažení cílů společnosti. [9]

Strategické plánování je dynamický proces, který je náchylný ke změnám a nemůže být považován za předpoklad úspěchu. Poskytuje celkový směr organizace, který odráží vizi budoucnosti. Není návod pro budoucnost ani nemůže řešit kritické situace ohrožující organizace. Organizace by měla být stabilní, než se začne věnovat strategickému plánování. Strategické plánování musí být kreativním procesem, mělo by přinést nové myšlenky do organizace. Někdy není možné implementovat strategické plánování, protože vrcholové vedení organizace nepodporuje strategický plán. V organizaci bývá strategické plánování odmítáno z více různých důvodů, je to například proto, že si myslí, že to nemá smysl nebo nechápou samotný význam plánování. [12]

### 2.1.3 Strategický plán

Strategický plán je jedním ze základních dokumentů, který vyjadřuje předpokládaný vývoj společnosti v dlouhodobějším časovém horizontu. Správný strategický plán by měl mít následující součásti:

- vize,
- teze,
- shrnutí současného stavu,
- formulace pro koho je plán určen,
- SWOT analýza,
- přehled jednotlivých oblastí rozvoje,
- harmonogram plnění plánu,
- závěr.

Strategický plán řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby, jak se podnik vypořádá se změnami. Může se jednat například o velikost podniku, finanční strukturu podniku, produktové rozpětí, rozvoj, výzkum a vývoj, technologie nebo také investice. [20]

### 2.1.4 Mise a vize společnosti

*„Mise vyjadřuje smysl nebo důvod existence firmy. Vize je budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout.“ [5]*

Mise a vize je na pomyslném vrcholu pyramidy strategického řízení, nad firemní strategií. Aby mohla být mise kvalitně definována, měl by být smysluplně definována a existence firmy by měla být unikátní a lišící se od ostatních firem. Z mise by mělo být zřejmé, jakým typem podnikatelských aktivit se firma zabývá, pokud by to nebylo jednoznačné, nebyla by mise dobře stanovena.

Na vrcholu firemních strategií stojí také vize firmy. Vize je chápána jako budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout. Rozdíl mezi vizí a misí spočívá v tom, že mise je spojena se současností, protože má charakter spíš chtěných způsobů chování firmy, kdežto vize míří do budoucnosti a připomíná velmi dlouhodobé, ale relativně konkrétní cíle. Vize může být změněna, zatímco mise je obecnější a může zůstat platná i při změně vize. Mise nemá časový horizont, oproti strategiím. [5]

Při tvorbě vize se klade důraz na důkladné myšlenkové úsilí s potřebným přínosem. „Strategická vize je především interním materiálem, který je určen omezenému okruhu pracovníků podniku. Část podnikové vize se po jejím přijetí a schválení vedením a vlastníky, převádí do podoby poslání podniku, a to hlavně ty části, které se týkají širšího okruhu zaměstnanců.“ [10, str.47]

### 2.1.5 Poslání

„Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít.“ [3]

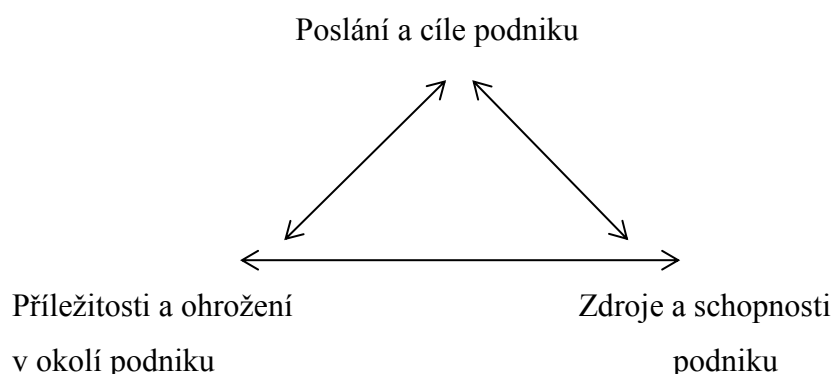
Do poslání podniku by se měly zpravidla zahrnout tři komponenty:

- definice podnikatelské aktivity podniku,
- stanovit základní cíle podniku,
- stanovit podnikovou kulturu.

Strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku. Poslání říká, proč podnik existuje, lze tam najít podnikové hodnoty a je orientováno na veškeré okolí podniku. Cílem poslání je vytvořit co nejlepší image pro podnik. Na vytvoření vize ani poslání neexistuje žádný univerzální recept. [18]

„Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity.“ [10, str. 48]

Podle obrázku 2.1 je zřejmé, že příležitosti a ohrožení jsou v souvislosti se stanovením posláním a cílů podniku. Podniky by to měly brát na vědomí.



Obr. 2.1 Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku [2]

### 2.1.6 Podnikové cíle

Podnikové cíle charakterizují specifické stavy, kterých chce podnik dosáhnout, a jsou pomocníkem při formulaci strategie. Všechny cíle by měly směřovat k maximalizaci bohatství podniků. Obvykle se stanovují cíle podle konkrétních podmínek podniku, vzhledem k současnému postavení a také požadavkům budoucího vývoje. Různé podniky mohou mít různé cíle. Většinou je sledováno více cílů, nikoli pouze jeden, avšak jeden z nich je hlavní cíl. Vzájemné cíle by se neměly odporovat. Formulování cílů je komplexní proces, kterého se účastní zájmové skupiny. Cílem každého podniku je vytvářet zisk.

Konkrétní podnikové, ale i marketingové cíle musí být tzv. **SMART**. Slovem SMART jsou vyjádřeny počáteční písmena anglických slov a vyjadřují následující:

**Specific– Jednoznačné, specifické, originální.** Cíle musí vyjadřovat, čeho má být dosaženo. Každý ve firmě tomu musí rozumět.

**Measurable– Měřitelné.** Cíle musí být měřitelné, aby bylo možné říci, zda bylo a cílů dosaženo. Musíme také definovat, kolik toho chceme dosáhnout.

**Achievable– Realizovatelné, akceptovatelné.** Cíle musí být realistické a dosažitelné, za pomoci zdrojů, které má podnik k dispozici.

**Relevant- Důležité, reálné.** Cíle musí být důležité, pro toho kdo je realizuje.

**Time bound- Časově ohraničené, terminované.** Cíle musí být určené v čase a také musí být realistické. Musíme určit, do kdy chceme cíl dosáhnout a jestli je to časově možné. [1]

## 2.2 Strategické myšlení

*„Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, musí být naučené. Strategické myšlení je pro člověka jako jednotlivce cenná pomoc pro životní plánování. Pro podnik je to právě, v našich časech nejistoty, ale také velkých šancí nezanedbatelnou částí podnikové koncepce. Je to však stále pouze pomocný prostředek a nenahrazuje tvůrčí schopnosti člověka. Strategie musí být pružná a schopná přizpůsobit se dynamickému okolí. Je velmi nebezpečné strnule se upnout na jedinou nalezenou strategii.“ [12, str. 18]*

Proto, aby mohla být zpracována a zrealizována kvalitní strategie, je potřeba zvládnout všechny principy strategického myšlení, neboť jejich dodržování může zabránit strategickým překvapením.

Vedoucí pracovník musí zvládnout plný rozsah a různorodost jevů současného světa, musí umět zvolit jednu z mnoha alternativ, které mu dnešní dynamický vývoj nabízí. Strategické myšlení má řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají, není možné je chápat izolovaně. [10]

Za nejdůležitější princip strategického myšlení může být považován princip variantnosti, permanentnosti, celosvětového systémového přístupu, tvůrčího přístupu, interdisciplinarity, vědomí práce s rizikem, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem. [2]

### **Princip variantnosti**

- není známo, jak se budou během strategického období vyvíjet faktory, které ovlivňují strategii podniku,
- strategie podniku by měla být vypracována ve více variantách, aby to umožňovalo vysokou pružnost strategie, aby se mohl podnik přizpůsobit nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji okolí.

### **Princip permanentnosti**

- práce na strategii nikdy nekončí, cyklus se neustále opakuje a neustále je potřeba sledovat, zda je vývoj faktorů v souladu strategií podniku podle vytýčených harmonogramů a plánů.

### **Princip celosvětového systémového přístupu**

- v současném světě „vše souvisí se vším,“

- strategie musí vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, ekologickém, vědeckotechnickém i sociálním vývoji v celém světě,
- skutečně kvalitní strategie lze vypracovat jen na základě všech informací.

### **Princip tvůrčího přístupu**

- v současném světě se můžou prosadit pouze podniky, které přináší nové výrobky, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové technologie, nové cesty snižování nákladů atd.

### **Princip interdisciplinarity**

- využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie.

### **Princip vědomí práce s rizikem**

- riziko vzniká z neznalosti dlouhodobého vývoje faktorů, které působí na podnik.

### **Princip koncentrace zdrojů**

- každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje, jejich rozptýlení vede k neúspěchu.

### **Princip vědomí práce s časem**

- radikální zkrácení doby výzkumu, vývoje, výstavby, výroby i oběhu je samozřejmou součástí strategie úspěšného podniku,
- je to jeden ze základních předpokladů strategického řízení a zpracování strategie.

## **2.2.1 Podnikatel jako stratég**

Podnikatel jako takový je centrem v podniku. Současný hospodářský systém a také naše společnost jsou založeny na mnoha rozdílných myšlenkách a představách podnikatelů. Podnikatele by měli být individualisté, které nelze zařadit do žádného standardního schématu. Bývají srovnáváni s umělci, pravdou je, že tito lidé mají mnoho společného. Jedná se o tvořivost, schopnost alternativního myšlení, spontánnost a odvaha přeměnit své představy ve skutečnost. Tyto vlastnosti jsou jim vlastní, bez tohoto odhodlání a sebe motivace není možné podnikat.



Podnikatelé jsou citliví na hodnoty a přitom se nenechají strhnout konvencemi a tradicemi. Je jim také vlastní připravenost něco zničit, aby mohli vytvořit nové formy a vydat se novými cestami, to je typické jak pro umělce, tak pro podnikatele.

Podnikatel je závislý na okolí, ve kterém se nachází. Důležitá je také osobnost podnikatele, musí umět stakeholdery nadchnout a strhnout je na svou stranu.

Pokud chce být podnikatel úspěšný, je důležité, aby své představy zprostředkoval stakeholderům. Musí je umět přesvědčit a dosáhnout toho, aby ho při realizaci následovali. K tomu bezpochyby patří důvěryhodnost, spolehlivost, poctivost, přesvědčivá osobnost se silným charismatem. Velké nebezpečí je v tom, že podnikatel může vytvořit podnik, který je zcela dle vlastní osobnosti a při růstu a provozu je přetěžován, což znamená mnohdy konec. [12]

## 2.2.2 Přínosy strategického myšlení

*„Základní přínosy využívání strategického manažerského myšlení definoval S. L. Quek (1996):*

***Delší životní cyklus výrobků** (jsme první, či mezi prvními, kdo identifikují a využijí nové příležitosti).*

- 1. **Rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků** (využití poptávky a ukořistění trhu dříve než konkurence).*
- 2. **Vyšší efektivnost a produktivita**, tj. lepší výsledky s nižšími náklady a ztrátami, lepší řízení zdrojů (jsou předem naplánovány).*
- 3. **Méně krizového řízení**, tj. méně chyb (většina z nich byla odhalena již ve fázi plánování).*
- 4. **Lepší zpětná vazba a poučení** (čas, který ostatní stráví „hašením požárů“, šampioni využijí k systematickému sledování, rozborům a zdokonalování).*
- 5. **Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry** (pracující si vytvoří progresivní týmovou kulturu založenou na sdílení úspěchů).“ [9, str. 6 ]*

## 2.2.3 Překážky strategického myšlení

Mezi překážky strategického řízení se řadí:

- a) **Chybějící vize**, kdy mnoho firemních managementů firemní vizi nepostrádá, považují ji mnohdy za módní záležitost.
- b) **Nesystémovost**, protože většina firem nezná dostatečně své odvětví a trendy, které se vyvíjí, tak se mu obtížně můžou přizpůsobovat.
- c) **Nepřipravenost ke změnám** - manažeři si nedokáží představit, že by byli nositelé neustálých změn.
- d) **Obranné jednání** – bez strategie nezůstane žádný podnik dlouho konkurenceschopný.
- e) **Krátkozrakost** – vrcholové managementy se zabývají operativním řízením, bohužel tak ale činí na úkor dlouhodobých strategických úvah.
- f) **Byrokracie** – zastaralé svázané postupy, tradiční víceúrovňové organizační struktury. [9]

Mezi další překážky strategického řízení se zařazují výrobní orientace, prodejní orientace, paradigma, osobní zájmy, falešný pragmatismus, špatná informovanost, formalismus, nerozhodnost, nedůslednost, tvrdohlavost, ignorování kulturního kontextu, opomenutí orientace na zákazníka.

## 2.3 Strategické řízení

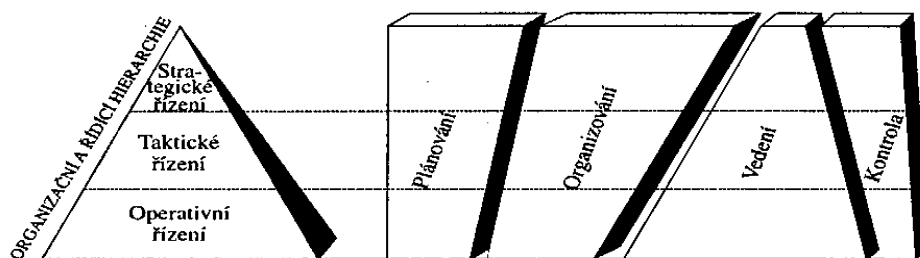
Strategické řízení zahrnuje aktivity, které se zaměřují na dlouhodobý soulad mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje. [7]

V historii vývoje teorie i praxe strategického řízení se můžou rozlišovat čtyři základní etapy.

1. *50. až 60. léta se využívala metoda dlouhodobého plánování. Toto období bylo charakteristické dostatkem zdrojů a stabilitou vnějších podmínek. Efektivita fungování podniku se odvíjela od využívání vnitřních zdrojů.*
2. *Konec 60. let a začátek 70. let. Etapa strategického plánování. Období je charakteristické rychle se měnícími vnějšími podmínkami. Podnik se projevuje jako otevřený systém, který je závislý na svém okolí. Strategické plánování podrobně zkoumá vnější i vnitřní podmínky, vymezuje strategické cíle a formuluje strategii podniku jako způsob dosažení stanovených cílů.*

3. *Druhá polovina 70. let je považována jako široce založený systém strategického řízení. Strategické řízení doplnilo strategické plánování o implementaci, hodnocení a kontrolu strategie. Jde o souvislý proces se zpětnou vazbou.*
4. *Začátek 90. let vzniká strategické řízení, které je založené na změně. Vzniká v důsledku složitého a rychle se měnícího prostředí. Podniky musí přežít v tvrdé konkurenci a být připraveny na neustále změny, které musí rychle realizovat. [2, str. 316 -317]*

Strategické řízení obsahuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje. Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností, jako je plánování, organizování, vedení a kontrola, které jsou zobrazeny na obrázku 2. 2. [7]



Obr. 2.2 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovni řízení [7, str. 4]

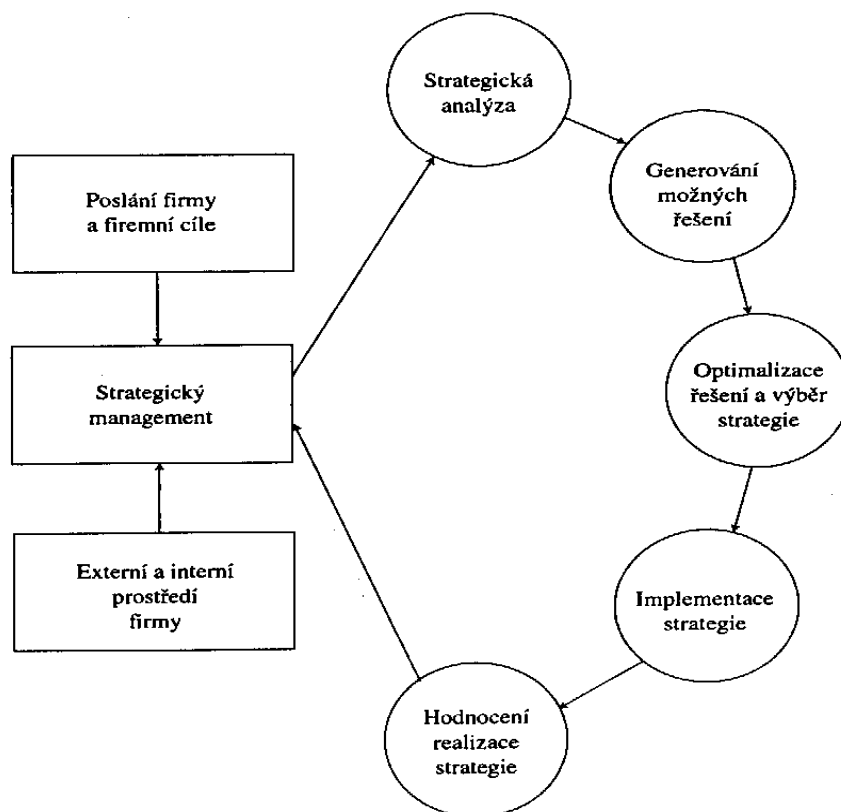
Operativní řízení, taktické řízení a strategické řízení na sebe hierarchicky navazují. Odlišují se obvykle úrovní míry kompetence a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a také jejich realizace. Rozdíly existují také i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Ve strategickém řízení se uvažuje téměř o létech, v operativním řízení se jedná obvykle o dny, někdy i o menší časové jednotky. Strategické rozhodování doprovázejí většinou neopakovatelné jevy a situace. Výskyt a průběh takovýchto situací je obtížné předvídat i pro zkušené manažery. Základní rozdíly jsou uvedeny níže v následující tabulce č. 2. 1. [7]

Taktická a operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušenosti s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikový význam.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni na okolí firmy.
5. Řídící práce jsou hodnoceny bezprostředně nebo okamžitě po dosažení cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým obdobím.
6. Pravidla hry jsou dobře známá. Zkušenosti pracovníci se průběhu realizace cílů cítit kompetentní bezpečně.	6. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla minimální. Řídící pracovníci musí být při řešení problému kreativní a vynakládat neustále nová úsilí.

Tab. 2.1 Základní rozdíly mezi operativním a strategickým řízením. [10, str. 9]

Ideální model strategického řízení pravděpodobně neexistuje. Strategické řízení by mělo být uskutečňováno logicky, v sobě navazujících krocích viz obr. 2.3. Management by měl toto chápat, jako nikdy nekončící proces, posloupnost kroků, které se opakují a navazují na sebe. Začíná to obvykle vymezením poslání firmy a jejich cíl a strategickou analýzou a končících formulací možných variant strategií, také výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou korekcemi průběhu jejich realizace. Dobře fungující systém strategického řízení je důležitější než samotné dokumenty, tj. strategie a strategické plány. V současném turbulentním a dynamickém světě rychle zastarávají. [7]

*“Strategické řízení je kontinuálním procesem současně probíhajících strategických činností – strategické analýzy, definování strategie, implementace strategie a kontroly. “* [5, str. 8 ]



Obr. 2.3 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces [7, str. 7]

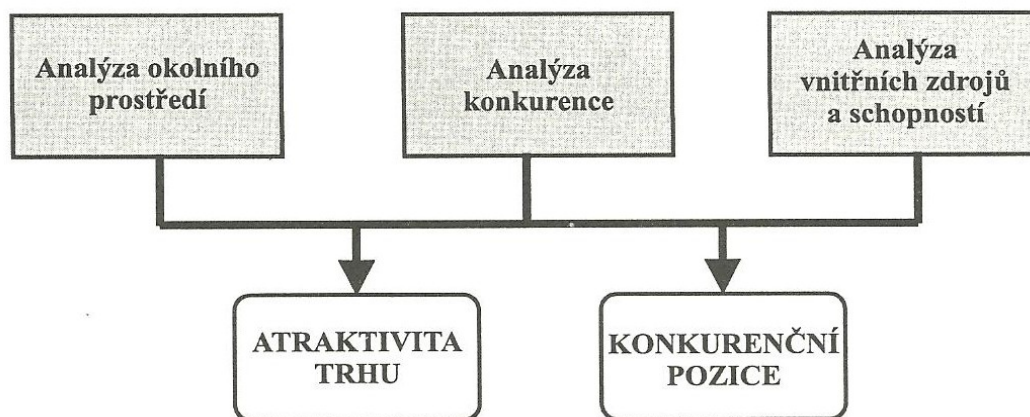
## 2.4 Strategická analýza

*„Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ [17, str. 8]*

Neexistuje obecně platná strategie podniku, která by se dala použít za hranice podniku. Mnoho firem se dopouští chyb, že používá univerzální strategie. Je důležité, aby se podniky vyhýbaly jednoduchým přístupům a naproti tomu vyvíjeli dovednosti založené na analýze, vytváření vize a učení se, které budou průběžně uplatňovat.

Strategická analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí, analýzu prostředí, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností společnosti. Analýza okolního prostředí umožňuje strategickému managementu lépe porozumět vlivům prostředí, kterým je vystavena. Naproti tomu konkurenční analýza poskytuje manažerům přehled o tom, v jaké konkurenční pozici se

nachází jejich společnost. Analýza vnitřních zdrojů a schopností společnosti umožňuje manažerům formulovat kvalitnější strategii díky tomu, že budou lépe rozumět strategickým schopnostem své společnosti. Viz obr. 2.4 prvky strategické analýzy. [9]



Obr. 2.4. Prvky strategické analýzy [9, str. 28]

## 2.4.1 Implementace strategie

Strategické procesy a rozhodnutí zásadním způsobem ovlivňují chování firmy a výrazně, obvykle dlouhodobě ovlivňují také její vývoj. V praxi patří mezi nejtěžší úkoly uplatnit strategii. Po navržení mnoha variant je nutné vybrat strategii, kterou je potřeba uvést do praxe a následně jí převést do zřetelných organizačních akcí. Jestliže podnik disponuje všemi potřebnými zdroji, je rozhodování o směrech rozvoje podniku snadné. Kvalitní strategie vzniká tehdy, když podnik dokáže zkombinovat zdroje s činnostmi tak, aby to umožnilo splnění daných cílů. [1]

### Zásady implementace

*„Slabou stránkou zpracovaných strategií je jejich realizace, což znamená uvedení dané strategie do života. Příčiny, proč dobře formulované strategie nejsou realizovány je mnoho a patří zde především:*

- *Nedostatek vůle vrcholového managementu.*
- *Klima lhostejnosti nižších složek managementu.*
- *Nejasně formulované strategické cíle.*
- *Nedostatečně rozpracované strategické operace.*
- *Odborná neschopnost strategické operace realizovat.*

- *Podceňování potřeby zdrojů.*
- *Nedostatečný systém.*
- *Slabá motivace.*

*Na druhé straně je řada faktorů usnadňující realizaci. Hlavním ovlivňujícím prvkem je zásada, že úspěšná implementace strategie je základní povinností pracovníků a její neplnění je hrubým prohřeškem proti pracovní kázni. Faktory, které napomáhají implementaci jsou následující:*

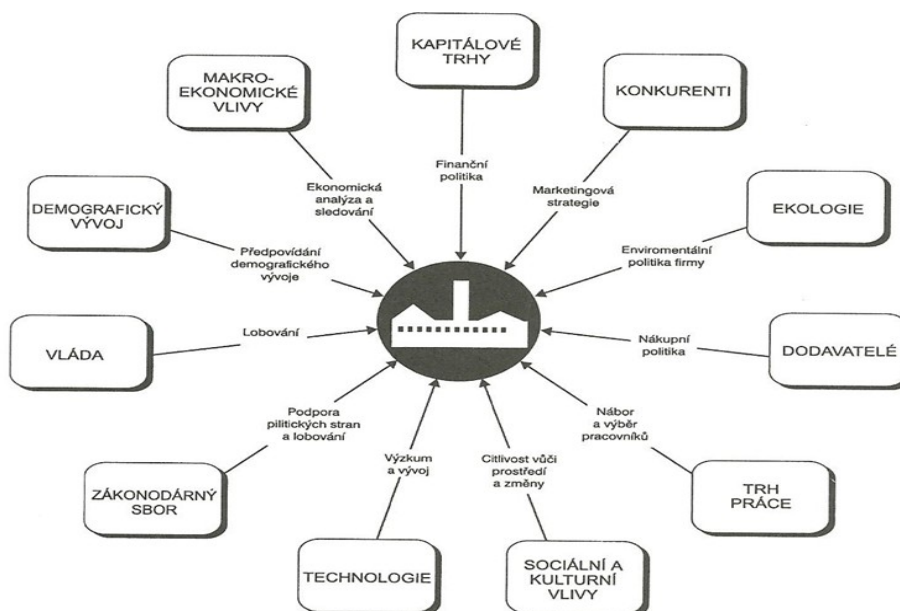
- *Vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních.*
- *Schopnost podniku zvládnout sociální problémy.*
- *Vybudování souladu mezi hmotnou a morální stimulací.*
- *Dobře vybudovaný informační a na něj navazující signalizační a varovný systém.*
- *Vytvořený systém rychlé reakce.*
- *Dostatek času věnovaného na realizaci strategie.*
- *Přesná formulace strategických cílů.*
- *Konzistentnost strategických operací.*
- *Včasně zajištění potřebných zdrojů.*
- *Reálnost strategických operací.*
- *Vytvoření organizační struktury odpovídající strategickým cílům.*
- *Průběžné doplňování a upřesňování strategických operací.*
- *Pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie.* “ [10, str.119-120]

## **2.5 Strategická analýza okolí firmy**

Strategie by měly být zpracovávány na základě reálných dat, které byly zjištěny v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování. Analýzy okolního prostředí firmy, je potřebná k tomu, aby si manažeři byli vědomi vlivů okolního prostředí a také aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V současném prostředí neustálých změn vzniká nebezpečí ztráty celkového nadhledu a identifikace rozhodujících strategických sil. Jako vážnější problém je považována nejistota, ve které firmy působí. Je důležité využívat poznatků a zkušeností z odvětví a také vlastního zdravého rozumu. [9]

## Vlivy prostředí

Vlivy prostředí, které ovlivňují společnost, jsou zobrazeny na následujícím obrázku 2.5, ten zároveň naznačuje způsoby, jak se s nimi může organizace vypořádat. Pro každou společnost jsou důležité jen některé síly neboť jejich druh a počet se v určitém okamžiku neustále mění. [9]



Obr. 2.5 Vlivy prostředí [9, str. 35]

### 2.5.1 PESTLE analýza

*„Přístup k analýze makrookolí se od 80. let označuje jako PEST analýza. Postupem času se okruh zkoumání makrookolí začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL, dále se lze setkat s analýzou PESTLIED, kde k základu PEST jsou přidány faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické. Ke zkoumání makrookolí se rovněž přistupuje pomocí metod STEEPLE a SLEPT, přičemž v prvním případě se jedná o sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické faktory, ve druhém pak o faktory sociálně – demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické.“* [3, str. 9-10]



Vybrané faktory související s touto analýzou jsou uvedeny v tabulce č. 2.2.

<b>Politicko - legislativní faktory</b> Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Ochrana spotřebitele Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus Pracovní právo Politická stabilita	<b>Ekonomické faktory</b> Trendy HDP Hospodářské cykly Devizové kurzy Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b> Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	<b>Technologické vlivy</b> Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Tab. 2.2 Vybrané faktory související s PEST analýzou [3, str. 10]

PESTLE analýza je analytická technika sloužící ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Zkratka PESTLE představuje jednotlivá písmena znamenající různé typy vnějších faktorů:

P – Political – politické – existující a potenciální působení politických vlivů.

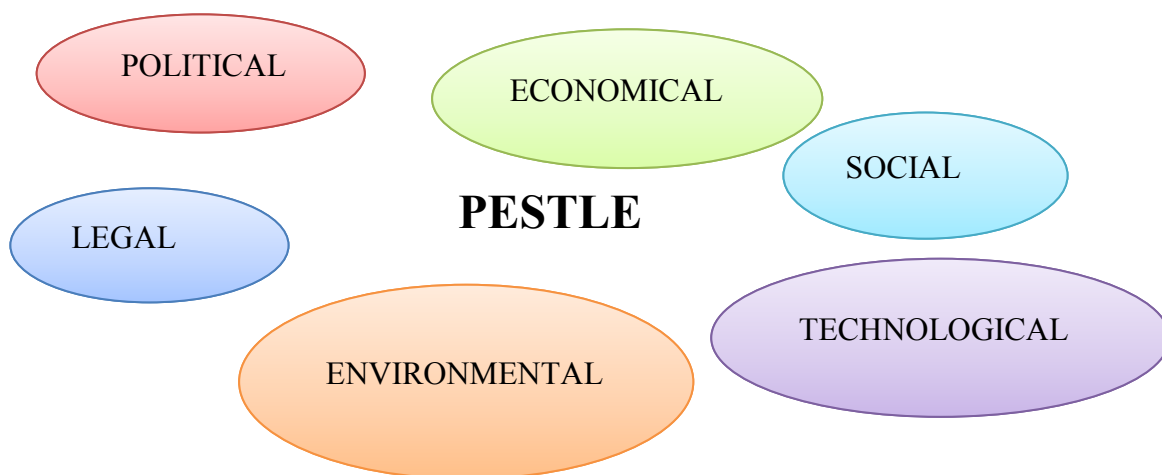
E – Economical – ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.

S – Social – sociální – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové).

T – Technological – technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií.

L – Legal – legislativní – vliv národní, evropské a mezinárodní legislativy.

E – Ecological – ekologické (environmentální) – místní, národní a světová problematika.[13] Různé typy vnějších faktorů PESTLE analýzy jsou uvedeny na obrázku 2.6.



Obr. 2.6 PESTLE analýza [23]

### **Politicko – právní faktory**

Politicko – legislativní faktory upravují pravidla pro činnost podniku. Jde tedy jak o instituce, tak i o zákony.

Do politických faktorů se řadí:

- Typy vlády a její stabilita.
- Svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce.
- Regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace.
- Pravděpodobné změny v politickém prostředí.

*„Právo představuje pravidla, která stanoví a vynucuje stát. Právní předpis je soubor obecně závazných právních norem, které tvoří součást právního řádu. Do právních předpisů patří zákony a nařízení. Právní předpisy jsou projevem výkonu veřejné moci. Prostřednictvím této moci se buď právo tvoří, nebo aplikuje. Zákon je obecně závazný předpis přijatý zákonodárným sborem, zákon však je podřízen ústavním zákonům a jim zároveň postaveným mezinárodním smlouvám. Zákon je nadřazen podzákonným předpisům. Obecně závazné vyhlášky vydávají orgány územní samosprávy, tyto vyhlášky jsou plným pramenem práva. Naproti tomu vyhlášky vydávané ústředními orgány jsou prováděcími předpisy, jsou omezeny tím, co stanovuje jimi prováděný zákon.“ [3, str. 10-11]*

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou proměnlivé, mění se tedy v průběhu času, a to ve fázích ekonomického cyklu, ve vývoji cen a koupěschopné poptávky a také jsou proměnlivé v souvislosti s hospodářskou politikou vlády. Naopak relativně stabilní jsou ekonomické

faktory v určitém charakteru ekonomiky (tržní, centrálně řízená), v úrovních ekonomiky, konkurenceschopnosti ekonomiky a také mohou být stabilní s disponibilními zdroji ekonomiky atd.

### **Sociálně kulturní faktory**

Mezi tyto faktory se řadí především historické pozadí, systém hodnot (tj. spotřeba, šetření, kvalita života), množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní, náboženská a jiná struktura, vzdělávací soustava a její úroveň a také rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti.

### **Technicko-technologické faktory**

Jedná se o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, z toho důvodu sem patří informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie podmiňují konkurenční schopnosti podniku, lze je klasifikovat na:

- Základní, ty může využívat jakýkoliv podnik.
- Klíčové, které nejsou v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty diferencované.
- Rodící se, které jsou v první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucích klíčových technologií. [3]

### **Ekologické faktory**

Každá země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. Z toho důvodu by měl management podniku, než začne podnikat nebo pokud již podniká provést analýzu, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití, a to proto, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací.

Ekologické trendy jsou:

- Ochrana životního prostředí.
- Změna klimatických podmínek, její vliv na chování některých podniků.
- Obnovitelné zdroje energie.
- Udržitelný rozvoj.
- Zpracování odpadu, recyklace.
- Dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [12]

## 2.5.2 Finanční analýza podniku pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů

*„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je předmětem úzce spojená s finančním účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích. Zdrojem pro finanční analýzu jsou i další zdroje z oblasti vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky, peněžního a kapitálového trhu.“ [19]*

*„Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílů. Nejčastěji vycházejí z účetních dat, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztrát (Z/Z). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin. Naproti tomu údaje z výkazu Z/Z charakterizují výsledky činnosti za určité období. K přiblížení stavových ukazatelů k intervalovým se někdy doporučuje počítat je jako průměry.“ [16, str. 55]*

Poměrové ukazatele se řadí mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metodu finanční analýzy. Při znalosti předností, ale i slabin a omezení jsou poměrové ukazatele stále významným a v celosvětovém měřítku také nepoužívanějším prostředkem pro hodnocení dosažených výsledků hospodaření podniku. Je možné je sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek nebo také jako vztahové, kdy dávají do poměru samostatné veličiny. Široké využívání poměrových ukazatelů je proto, že umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy, jsou také vhodným nástrojem prostorové analýzy, kdy se může porovnávat více podobných firem navzájem a také mohou být používány jako vstupní údaje matematických modelů, které umožňují popsat závislost mezi jevy, klasifikovat stavy, hodnotit rizika a nakonec předvídat budoucí vývoj.

Poměrové ukazatele se obvykle člení na:

1. Ukazatele rentability.
2. Ukazatele aktivity.
3. Ukazatele zadluženosti.
4. Ukazatele likvidity. [16]

## Ukazatele rentability

„ První skupinu ukazatelů tvoří ukazatele rentability, respektive výnosnosti, tj. různé formy míry zisku jako všeobecně akceptovaného vrcholového ukazatele efektivnosti podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál do podniku vložený.“ [6, str.54]

V této skupině jsou také uváděny i bezprostřední analytické ukazatele míry zisku, je to určitá forma rentability odbytu a nákladové rentability. Patří sem ale zejména ukazatele uvedené v tabulce 2.3.

ROA-ukazatel rentability celkových vložených aktiv (počítáno s čistým ziskem)	$ROA = EAT / \text{celková aktiva}$
ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (počítáno s provozním výsledkem hospodaření)	$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$
ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu	$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$
ROS- ukazatel rentability tržeb	$ROS = EAT / \text{tržby}$
ROC – ukazatel nákladovosti	$\text{Nákladovost} = 1 - (\text{rentabilita tržeb})$
Rentabilita nákladů	$\text{Rentabilita nákladů} = EAT / \text{náklady}$
Obratovost celkových aktiv	$\text{Obratovost celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$
Doba obratu celkových aktiv	$\text{Doba obratu celkových aktiv} = 365 / \text{obratovost celkových aktiv}$

Tab. 2.3 Ukazatele rentability [15]

## Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity poskytují informace o tom, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy, jako je majetek, pohledávky, zásoby; respektive jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Sleduje se jak obratovost, tak obrátka a také, kdy by obratovost měla být co nejvyšší a obrátka naopak co nejnižší. Mezi ukazatele aktivity se řadí ukazatele v následující tabulce 2.4.

Obratovost zásob	$= \text{tržby} / \text{zásoby}$
Obrátka zásob	$= 365 / \text{obratovost zásob}$
Obratovost pohledávek	$= \text{tržby} / \text{pohledávky}$
Obrátka pohledávek	$= 365 / \text{obratovost pohledávek}$
Obratovost závazků	$= \text{tržby} / \text{závazky}$
Obrátka závazků	$= 365 / \text{obratovost závazků}$
Obrat celkových aktiv	$= \text{aktiva} / \text{tržby}$

Tab. 2.4 Ukazatele aktivity [15]

## Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele znázorňují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Měří také rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Zadluženost není jen negativní charakteristika podniku, současně ale zvyšuje riziko finanční nestability. K analýze zadluženosti se používá mnoho ukazatelů, které jsou uvedeny v následující tabulce 2.5.

Debt ratio – ukazatel věřitelského rizika	= celkové cizí zdroje / celková aktiva
Equity ratio – koeficient samofinancování	= vlastní kapitál / celková aktiva
Finanční páka	= celková aktiva / vlastní kapitál
Míra zadluženosti	= debt/equity ratio
Úrokové krytí	= EBIT / úroky
Maximální úroková míra	= finanční náklady / (vlastní kapitál + bankovní úvěry + emit. obligace)

Tab. 2.5 Ukazatele zadluženosti [15]

## Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují podniku jak dostat svým závazkům. Likvidita je chápána jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých závazků. Aby byl podnik připraven hradit své dluhy, je potřeba, aby byl solventní. Je to jedna ze základních podmínek existence podniku.

Tyto ukazatele poměřují, čím je možno platit a co je potřeba zaplatit. Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čístele rozvahy. Nevýhodou těchto ukazatelů je, že hodnotí likviditu podle zůstatku oběžného majetku, ale ta přitom záleží daleko ve větší míře na budoucích cash flow. V následující tabulce 2.6 jsou uvedeny ukazatele likvidity.

Okamžitá likvidita	= finanční majetek / krátkodobé zdroje
Pohotová likvidita	= (OA-zásoby) / krátkodobé cizí zdroje
Běžná likvidita	= oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje
Pracovní kapitál	= oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje
Obratovost pracovního kapitálu	= tržby / pracovní kapitál
Doba obratu pracovního kapitálu	= 365 / obratovost pracovního kapitálu

Tab. 2.6 ukazatele likvidity [15]

### 2.5.3 Diagnostický přístup GM-TREND

V této diplomové práci bude změřen potenciál podniku, a to pomocí metody GM-TREND. Budou odhaleny silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Dále také bude analyzováno okolí podniku, ve kterém podniká, a následně budou zhodnoceny výsledky této analýzy. Tato analýza bude realizována pro období tří let a to 2011, 2012 a 2013. Dalším z cílů této práce bude zjistit dynamiku potenciálu podniku pro všechny tři období, vytvořit incidenční matici a synkrézu pomocí dvou silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Následujícím krokem bude překreslení incidenční matice do síťového grafu, bude určen počáteční, koncový a uzlový potenciál a také bude vypočítána kritická rozvojová linie potenciálu, kritická obranná linie potenciálu a nejvyšší možná linie potenciálu. V poslední části bude snaha zjistit, které činnosti jsou pro podnik výhodné a které by měl naopak zajišťovat jiným způsobem (např. outsourcing) a to vše na základě hodnot prvních dvou linií potenciálu.

*„Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového. Lidský jedinec může rozvíjet svůj potenciál, pokud nachází svoji subjektivitu, celistvost, svobodu volby a také schopnost změny resp. mobilitu.“ [13, str. 33]*

*„Rozvíjení skrytého hodnotového potenciálu je podstatou podnikové dynamiky.“ [8]*

**Podnikání** je soustavná činnost prováděná podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku, resp. umocnění svého potenciálu. Hlavním hybnou silou v podnikání a nositelem podnikavosti je podnikatel.

**Podnikatel** je člověk, je to fyzická osoba, resp. vlastník zdroje, aktivně uspokojující potřeby za účelem umocnění svého potenciálu.

**Podnik** je soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání, účelově organizovaný a relativně uzavřený, sloužící k podnikání. Podnik je tvořen věcmi, osobami, právy a jinými majetkovými hodnotami, které patří podnikateli a slouží mu k podnikání nebo mají tomuto účelu sloužit.[13]

**SWOT analýza** je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných a slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách.

## Pyramidální dekompozice potenciálu firmy

Analýza podnikatelských potenciálů firmy by měla respektovat několik požadavků:

1. Vymezení potenciálu musí být vždy konkrétní bez rozporů funkcí je zapotřebí vyjádřit jak vnitřními, tak vnějšími vzájemně nezávislými charakteristikami v minimálním počtu 5, avšak maximálně 10.
2. Vrcholová skupina potenciálu firmy se označuje jako hlavní funkce a od nich odvozené vrstvy funkcí, které se označují jako funkce základní.
3. Podobně se postupuje do hloubky při odvozování funkcí nižších řádů a zpracovávají se lokální diagnózy.

Tento postup ukazuje, jak získat pyramidu potenciálů, které vyrůstají z hlavních funkcí a končí na elementární úrovni. Elementární funkce je popsána 5 až 10 charakteristikami, kdy každá nadřazená funkce by se měla skládat cca z 3 až 7 funkcí podřazených.

V průběhu analýzy je možné se také setkat s funkcemi, které jsou cizorodé pro firmu, proto se musí podrobit velmi detailní analýze a je důležité stanovit míru negativního dopadu na existenci firmy. Produktivní firmy mívají většinou pouze jednu hlavní funkci.

## Bodové ohodnocení pyramidální struktury

*„Algoritmus syntézy potenciálu spočívá v následujících krocích:*

1. *Označení úrovní funkcí – postupuje se od elementární úrovně ( $i=0$ ) postupně až k funkcím hlavním ( $i=1,2,3,\dots,H$ )*
  2. *Bodové ohodnocení charakteristik funkcí potenciálů*
- *Diagnostickou syntézu začínáme provádět na úrovni „nejnižší“ nadřazené funkce ( $i=1$ ) každé větve stromu funkcí – nejdříve musíme vybrat z palety funkcí podřazených ( $i=0$ ) příslušejících nadřazené funkci všechny podstatné charakteristiky a přiřadíme je k funkci nadřazené ( $i=1$ ) jako silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy „nesené“ onou nadřazenou funkcí – v každé „kvalitativní“ skupině musí být přiřazena minimálně jedna charakteristika (maximálně 4), tedy cca 4 až 16 charakteristik nadřazené funkce ( $i=1$ ) celkem,*
  - *charakteristikám, které nebyly vybrány z úrovně  $i=0$  jako podstatné, přiřadíme bodovou hodnotu „nula“ (tedy  $BSA_{i=0}=0$ ),*
  - *charakteristiky vybrané v syntetické fázi jako podstatné na úrovni  $i=0$  pro úroveň  $i=1$  oceníme v jednotlivých „kvalitativních“ skupinách (silné stránky atd.) sestupně body podle významu (míry potenciálu), tzn. 1. pořadí = 4 body, druhé = 3 body, třetí = 2 a čtvrté = 1 bod, resp.  $BSY_{i=1} = 4,3,2,1$ ,*



- v rámci synkrézy, „nehomogenní“ syntézy ocenění charakteristik potenciálu na úrovni  $i=1$  vybereme v druhém stupni selekce (synkrézy) charakteristiky (vybrané v předchozí syntetické fázi a mající bodové ohodnocení potenciálu  $BSY_{i=1}$ ) bez ohledu na to, ze které „kvalitativní“ skupiny byly vybrány (kupř. silná stránka, příležitost apod.) – vyberou se pouze 4 charakteristiky (ze 4 až 16 charakteristik z předchozího kroku) a uspořádají se podle významu (míry potenciálu) v sestupném pořadí od jedné do čtyř – takto uspořádané funkční charakteristiky oceníme body  $BSK_{i=1}=8,7,6,5$ , resp. obecně napsáno  $BSK_{i=1}=4+<1,2,3,4>$ ,
- na dalších nadřazených úrovních ( $i=2,3$  atd.) hierarchického stromu je postup obdobný, přičemž bodové ohodnocení charakteristik funkcí (míra potenciálu) pro  $i \geq 1$  je  $BSK_i = (2 \cdot i - 1) \cdot 4 + <1,2,3,4>$ , přičemž současně platí pro  $i=1$  a  $i > BSY_{i=i+1} = \max(BSK_i) + <1,2,3,4>$ , avšak  $BSK_i = BSA_i = 0$  (kde  $*$  označuje každou elementární funkci v různých větvích hierarchického stromu a  $\max(BSK_i)$  se rovná maximu ze všech  $BSK_i$  na příslušné dekompoziční úrovni. “[14, str. 252-253]

Diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM-TREND má mnoho dalších kroků. Důležitým krokem je transformace „funkčně orientovaného“ hierarchického stromu potenciálů do procesní podoby:

- Hierarchicky bodově oceněné potenciály firmy jsou rozděleny do kvalitativních skupin na silné nebo slabé stránky, příležitosti a ohrožení a seřazeny ve skupinách dle celkového potenciálu.
- Následuje nalezení vztahů mezi jednotlivými potenciály v horizontální rovině, nalezené vztahy se zapíší do incidenční tabulky a provede se kauzální analýza, přičemž se stanoví orientace interakcí potenciálů.
- Na základě incidenční tabulky se sestaví síťový diagram, ve kterém se řeší dvě úlohy:
  - V síti se hledá řetězec s nejvyšší váhou, jde tedy o součet absolutních hodnot příslušných měr všech potenciálů v řetězci.
  - Hledá se řetězec s nejvyšším celkovým potenciálem – jde tedy o součet měr všech potenciálů v řetězci s tím, že silné stránce a příležitosti bude přiřazeno znaménko (+) a slabým stránkám a ohrožením znaménko (-).
- Poté budou vymezeny výchozí, uzlové a koncové potenciály, rozvojových a obranných řetězců sítě.

Následně bude totální diagnóza podnikatelského potenciálu rozvinuta do variantních hypotéz budoucího celkového potenciálu firmy, jejich verifikaci, nakonec bude doplněn komentář k poznatkům a k terapii. [14]

### 3. Představení podniku

Třetí kapitola bude obsahovat charakteristiku společnosti AHOS CZ, s.r.o., pro kterou je tato diplomová práce zpracovávána. Začátek se bude skládat z údajů o činnosti podniku, charakteristik společnosti a z analýzy vnitřních zdrojů společnosti. V další části budou provedeny PESTLE analýza makrookolí a také diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM- TREND a následně bude provedena finanční analýza pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost s ručením omezeným AHOS CZ, s.r.o. *„Byla založena v roce 2003, zabývá se poskytováním služeb pro zemědělství a zahradnictví a také poskytování technických služeb. Hlavní činností firmy je údržba veřejné zeleně, kterou provádí pro Městské obvody Ostrava-Jih, Ostrava- Vítkovice, Moravská Ostrava a Přívoz a pro Městský obvod Pustkovec.*

*Společnost trvalým uspokojováním požadavků zákazníků a také zvyšováním úrovně produktů a dosažení úspěchu v podnikání byla certifikována a to v roce 2009 a dále v roce 2010 udělením certifikátu SA 8000:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2008.*

*Společnost AHOS CZ, s.r.o. od svého založení zrealizovala mnoho zakázek a získala široký okruh spokojených zákazníků. O kvalitě poskytovaných služeb je možno se přesvědčit na místech jejich působení. Avšak největšími důkazy kvality a úspěchu jsou pro firmu vracející se zákazníci a zadavatelé a jejich případné doporučení. “[33]*

##### 3.1.1 Zvyšování kvality, certifikáty

*„Společnost od svého založení v roce 2003 odpovědně splňuje všechny zákonné normy a ustanovení a řídí se také managementem jakosti. Vlastní certifikáty, které byly společnosti uděleny jako osvědčení o zajišťování kvality v organizaci. Certifikáty byly uděleny:*

- jako osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci v souladu ISO 9001:2008,*
- jako osvědčení o managementu systému environmentální ochrany uplatňovaný organizací v souladu ISO 14001:2004,*

- jako osvědčení o managementu systému BOZP uplatňovaný v organizaci v souladu OHSAS 18001:2007,
- jako osvědčení o systému zajišťování kvality v organizaci v souladu SA 8000:2008.

Normy označené ISO 9001 nebo ČSN EN ISO 9001 nebo DIN EN ISO 9001 mají stejné znění a požadavky. Firma, která obdrží certifikát v jedné zemi, nemusí dále prokazovat znovu splnění požadavků v jiné zemi. Certifikát má mezinárodní platnost. Systém managementu kvality mohou napomoci organizacím při zvyšování spokojenosti zákazníků. Norma ISO 9001 je univerzální normou a pokrývá veškeré obory podnikání, výrobu i služby.

Certifikace EMS podle normy ČSN EN ISO 14001:2004 ověřuje, že organizace splňuje specifikované požadavky na systém environmentálního managementu při svých činnostech. Normu lze uplatnit v organizacích všech typů a velikostí a různých oborů podnikání. Hlavním cílem normy je podporovat ochranu životního prostředí a dbát na prevenci znečišťování. Podle normy je požadováno dodržování národní a místní legislativy.

Certifikace OHSAS podle normy ISO 18001 ověřuje, zda organizace splňuje specifikované požadavky na systém managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. U této normy se vychází ze specifických nebezpečí nebo rizik daného podniku a definují se požadavky specifikace OHSAS 18001 způsob jejich ovlivnění z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví v celé plošné působnosti organizace.

Mezinárodní norma SA 8000 je celosvětově uznávaná jako referenční norma pro oblast odpovědnosti. Vychází z mezinárodních úmluv a doporučení: mezinárodní organizace práce, všeobecná deklarace lidských práv a úmluva o právech dětí. Zákazníci a spotřebitelé chtějí záruku, že produkty, které nakupují, vznikají v přijatelném pracovním prostředí. Norma SA 8000 specifikuje požadavky na sociální odpovědnost a umožňuje organizaci vyvinout, udržovat a prosazovat politiky a postupy v 9 oblastech:

- pracovní doba,
- zdraví a bezpečnost,
- zamezení diskriminace,
- práce dětí a mladistvých,
- nucená práce,
- svoboda sdružování,
- omezení disciplinárních praktik,
- odměňování splňující základní potřeby,
- řídicí systém pro neustále zlepšování.

*Splnění podmínek pro udělení certifikátu je podle mého názoru určitým způsobem zvýšení konkurenceschopnosti firmy v oboru a také úspěšného postavení na trhu. Management kvality má za cíl uspokojení zákazníků, potřeb společnosti a spokojenost zaměstnanců. “[33]*

### **3.1.2 Základní údaje**

Obchodní firma:	AHOS CZ, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Pustkovecká čp. 64, 70800 Ostrava-Pustkovec
IČ:	26796481
Datum zápisu:	12. 2. 2003
Soud:	Krajský soud v Ostravě
Spisová značka:	C27308
Předmět podnikání:	Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví. Poskytování technických služeb.
Kapitál:	základní jmění, vklad 200 000,-Kč [32]

### **3.1.3 Organizační struktura společnosti**

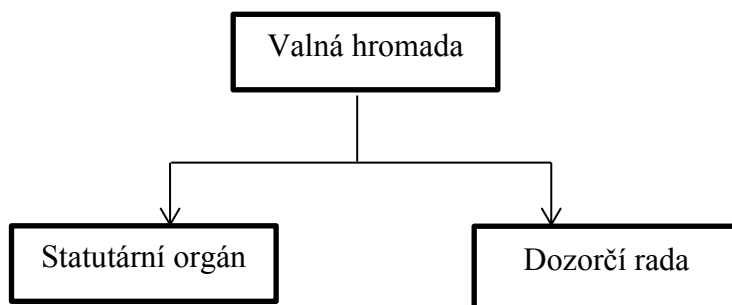
Velké firmy se snaží propojit výhody velkých a malých firem do struktury, která je v souladu s požadavky globálního trhu. Trendem současné doby je vytvářet organizace s menšími počty úrovní řízení ale širším rozpětím pracovníků, ti následně lépe reagují na potřeby zákazníků, zároveň vzroste angažovanost zaměstnanců na řízení, vzroste týmová práce, probíhají rychlejší reakce a změny v prostředí a dbá se na potřeby zákazníka.

Aby implementace a následně realizace strategie byla efektivní, je důležité, aby všechny podnikové zdroje, včetně těch nejdůležitějších, a to je lidských, byly účelně organizovány. Úspěšně zavedená strategie je podmíněna správným výběrem organizační struktury a řídicího systému. Pouze tehdy lze očekávat, že se podaří dosáhnout stanovených cílů.[4]

Organizační struktura je výsledkem organizování, aby podnik mohl dosahovat svých cílů, musí být správně řízen a určitým způsobem organizován. Je mnoho typů organizační struktury, jako např. liniové, funkcionální, liniově štábní atd. Je možné označit typ organizační struktury, která je využívána v této společnosti jako funkční organizační struktura, kdy řízení je v rukou jednatele. V této společnosti je jeden jednatel, který řídí vedoucí podřízených jednotek, a ti pak zase řídí vedoucí jím podřízených jednotek. Je to z toho důvodu, že společnost se řadí mezi malé a střední podniky. Společnost AHOS CZ, s.r.o. má sídlo v Městském obvodu Pustkovec a je řízená jediným jednatelem.

### **Procesní organizační struktura společnosti s ručením omezeným**

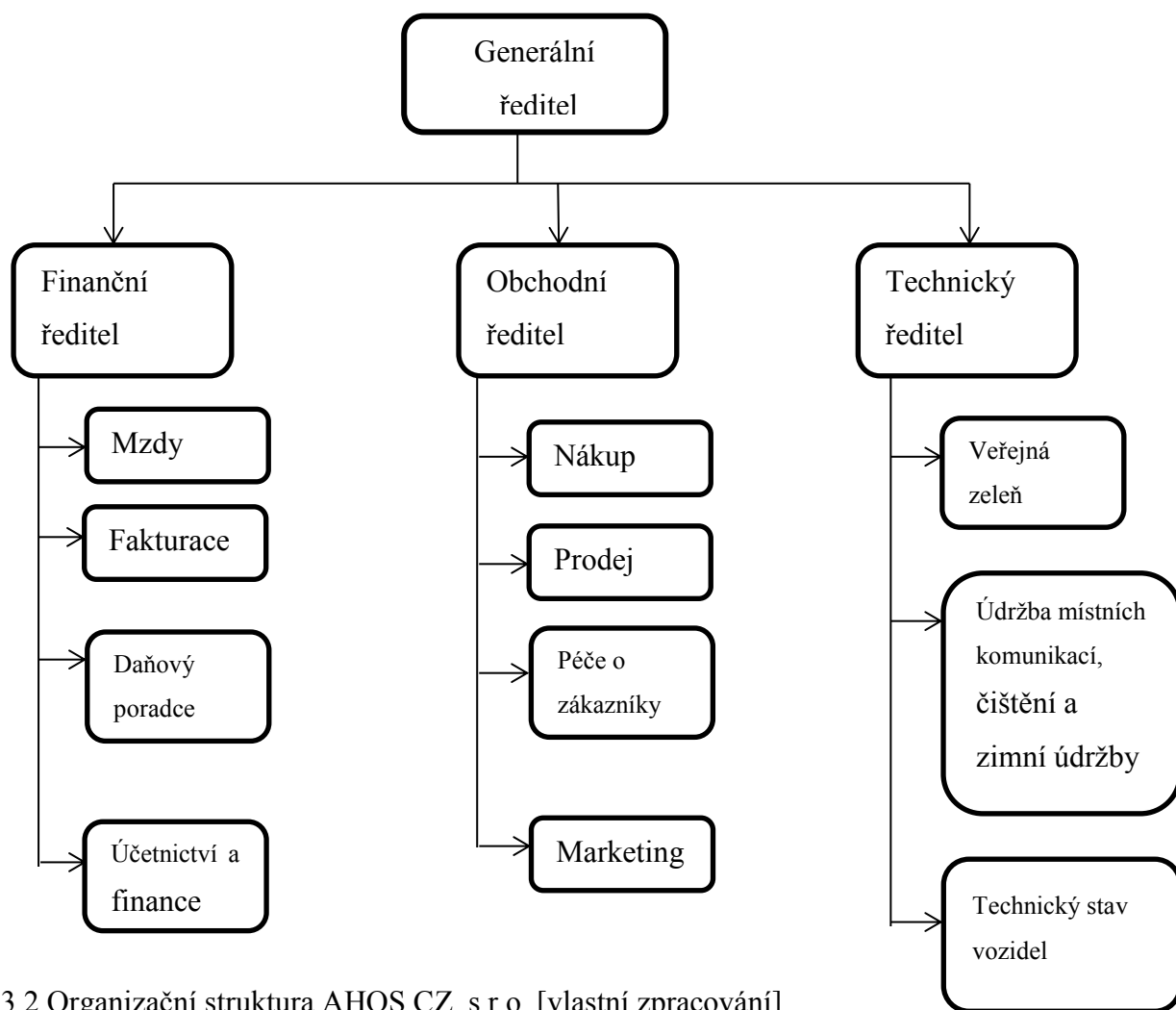
Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným, rozhoduje o všech základních otázkách. Jednatelé, může být buď jeden, nebo i více jsou statutárním orgánem společnosti. Dozorčí rada je kontrolní orgán společnosti a na jejím zřízení se mohou dohodnout společníci ve společenské smlouvě. Orgány společnosti s ručením omezeným jsou na následujícím obrázku 3.1.



Obr. 3.1 Procesní organizační struktura společnosti s ručením omezeným

### **Funkční organizační struktura**

Tato struktura seskupuje pracovníky a aktivity dle zdrojů. Hlavním principem jsou zmocněnci, kteří jsou zodpovědní na své úrovni. V podstatě to dává volný prostor ke strategickým úkolům, ale vedení a rozhodování je v rukou ředitele. Výhodou této funkční struktury je logický přístup k úkolům, umožňuje kontrolovat strategické výsledky, je vhodná pro malé a střední podniky navíc je ředitel v kontaktu se všemi operacemi. Organizační struktura společnosti AHOS CZ, s.r.o. je zobrazena na obrázku 3.2.



Obr. 3.2 Organizační struktura AHOS CZ, s.r.o. [vlastní zpracování]

### 3.3 PESTLE analýza

Analýza národního okolí je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů. Je to jedna z nejdůležitějších činností, která by měla být provedena při stanovování strategie, protože zahrnuje rozbor jednotlivých činitelů, které mají vliv na organizaci. PESTLE analýza by měla iniciovat pravděpodobně otázky následujícího typu:

1. „Jaké jsou možnosti vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnu?
2. Co jsou základní impulsy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu?
3. Jaký vliv budou mít v budoucnu?

4. *Budou intenzivnější nebo naopak?*
5. *Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?* “[12, str. 42]

## Společenské trendy

Společenské trendy je důležité analyzovat a současně také vliv těchto faktorů na podnikání, protože sociální faktory mohou ovlivňovat nejen poptávku po zboží, ale i po službách, ale také i nabídku, což může být ochota lidí pracovat a další faktory.

Je tedy důležité brát v úvahu pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na spoluobčany, životní styl a životní úroveň obyvatelstva, zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání, řadí se sem také změna rodinné struktury, kdy mladí lidé v současné době uzavírají sňatky později ne-li vůbec. Mezi další zásadní změnu může být považován růst rozdílnosti, kdy dochází přesunu lidí z EU a jiných zemí do ČR, mobilita pracovní síly, rozdělení příjmu a změna kupní síly, roli mužů a žen ve společnosti, Zásadní roli hrají demografické změny, kdy se mění trendy populace, dochází ke stárnutí populace a mnoho dalších změn ve společenské sféře.

Hlavní společenské faktory, které působí na firmu, jako např. demografický vývoj v ČR bude shrnuto v následující tabulce 3.1.

<b>Struktura a počet obyvatel</b>	<b>2 003</b>	<b>2 004</b>	<b>2 005</b>	<b>2 006</b>	<b>2 007</b>	<b>2 008</b>	<b>2 009</b>	<b>2 010</b>	<b>2 011</b>
Střední stav obyvatelstva (tis. Osob)	10 212	10 221	10 251	10 267	10 323	10 430	10 491	10 517	10 497
z toho ženy	5233	5235	5243	5254	5275	5 316	5341	5356	5344
Cizinci v ČR (tis. obyv.)		256	280	323	394	438	433	424	434
Nominální mzda v Kč	16430	17466	18344	19546	20957	22592	23344	23864	24436
<b>Složení obyvatel podle věkových skupin v %</b>									
0-14 let	15,2	14,9	14,6	14,4	14,2	14,1	14,2	14,4	14,7
15-64 let	70,8	71	71,1	71,2	71,2	71	70,6	70,1	69,1
65 a více let	13,9	14	14,2	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5	16,2
Počet žen připadajících na 100 mužů	105,4	105,3	105,2	104,9	104,7	104,2	103,8	103,7	
Naděje dožití při narození - ženy	78,5	79	79,1	79,7	79,9	80,1	80,1	80,6	80,7
Naděje dožití při narození - muži	72	72,6	72,9	73,5	73,7	74	74,2	74,4	74,7
Sňatky na 1000 obyvatel	4,8	5	5,1	5,2	5,5	5	4,6	4,4	4,3
Rozvody na 1000 obyvatel	3,2	3,2	3,1	3,1	3	3	2,8	2,9	2,7

Tab. 3.1 Ukazatele demografického vývoje [vlastní zpracování dle ČSÚ 24]

Podle shrnutí v tabulce 3.1 je znatelný růst mezd, které od roku 2003 značně rostou. Na to navazuje zvyšování životní úrovně obyvatel, avšak dochází také ke zvyšování míry inflace. V České republice dochází ke stárnutí obyvatel, dochází totiž ke snižování reprodukce



a stárnutí obyvatel. Se zlepšující se lékařskou péčí a pokročilým vývojem vědy a výzkumu dochází pozvolna ke zvyšujícímu se věku dožití, jak u mužů, tak i u žen. Mezi další trendy současné doby se také řadí snížený počet sňatků na 1000 obyvatel, avšak rozvody na 100 obyvatel jsou v mírně klesajícím tempu.

Prognóza populace k 1. lednu (výchozí rok 2010)

Země	Rok									
	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
<b>Česká republika</b>	<b>10 691 018</b>	<b>10 816 080</b>	<b>10 863 534</b>	<b>10 839 979</b>	<b>10 782 389</b>	<b>10 740 155</b>	<b>10 715 038</b>	<b>10 667 723</b>	<b>10 589 310</b>	<b>10 467 652</b>
Polsko	38 369 400	38 395 403	38 121 117	37 564 978	36 856 824	36 112 044	35 343 356	34 542 704	33 671 215	32 710 238
Slovensko	5 510 842	5 576 326	5 600 020	5 579 504	5 528 481	5 467 229	5 402 868	5 326 176	5 232 121	5 116 496
Rakousko	8 470 319	8 591 180	8 729 820	8 849 533	8 934 001	8 977 982	8 987 194	8 968 861	8 922 999	8 868 529
Německo	80 953 582	80 098 347	79 077 629	77 871 675	76 478 036	74 814 316	72 913 997	70 807 016	68 571 346	66 360 154

Tab. 3.2 Prognóza populace ČR ve srovnání se sousedními státy [vlastní zpracování dle ČSÚ 25]

Další z velmi důležitých ukazatelů je prognóza populace od roku 2015 až do roku 2060, kdy do roku 2030 bude docházet pravděpodobně k nárůstu počtu obyvatel a od roku 2035 ke strmému poklesu počtu obyvatel. V tabulce 3.2 byly zvoleny sousední státy České republiky, které pozvolna ukazují podobný trend jako v České republice a mezi nejvíce podobný lze označit Slovensko.

Společnost, která je popisována v této diplomové práci má své sídlo v Ostravě. Z toho důvodů stojí za zvážení také posouzení pracovní síly v Moravskoslezském kraji. Mezi instituce, které zajišťují aktivní politiku nezaměstnanosti, se řadí úřady práce. Usiluje o co nejvyšší zaměstnanost v kraji a v souvislosti s tímto se snaží poskytovat kvalitní zaměstnance a rekvalifikační kurzy, aby i lidé ze specifických profesí měli možnost se uplatnit na trhu práce.

*Míra zaměstnanosti (podíl zaměstnaných ve skupině 15-64letých), očištěná od sezónních vlivů, dosáhla v lednu letošního roku 67,3 % a proti lednu 2012 se zvýšila o 1,3 procentního bodu. Míra zaměstnanosti osob ve věku 15-29 let, očištěná od sezónních vlivů, činila 44,2 %, ve věku 30-49 let 84,6 % a ve skupině osob 50-64letých 61,8 %. Po sezónním očištění činila míra zaměstnanosti mužů 75,3 %, míra zaměstnanosti žen 59,2 %.[26]*

Míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je 12,34%, což je v porovnání s ostatními kraji v ČR poměrně vysoké číslo, vyšší je pouze v Ústeckém kraji a kraj s nejnižší registrovanou nezaměstnaností je Praha. Přesná evidence registrovaných,

neumístěných uchazečů o zaměstnání, občanů ČR a občanů EU (EHP), vedená úřady práce podle bydliště uchazeče. Za dosažitelné se nepovažují uchazeči o zaměstnání ve vazbě, ve výkonu trestu, na základní, náhradní nebo civilní vojenské službě, uchazeči, kteří jsou zařazení na rekvalifikační kurzy, uchazeči, kteří pobírají peněžitou pomoc v mateřství a uchazeči v pracovní neschopnosti.[27]

### **Legislativní trendy**

Každý podnik nebo firma je vázaná při své činnosti spoustou legislativních faktorů, kdy při této analýze nabývá velkého významu role státu. V České republice, ale i v jiných státech existuje mnoho zákonů, právních norem, vyhlášek, které nejen že vymezují prostor pro podnikání, ale upravují i samo podnikání. Významně ovlivňují rozhodování a o budoucím vývoji. K zákonům, kterými by se měl podnik řídit, patří:

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů,
- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Existuje spousta dalších vyhlášek a nařízení, kterými jsou společnosti ovlivňovány a měly by podle toho majitele společností vést své firmy, aby neporušovaly žádné ze zákonů, vyhlášek a nařízení.

Společnost AHOS CZ, s.r.o. se snaží být konkurenceschopná a proto, v návaznosti na jednotlivé zákony a požadavky současné doby disponuje následujícími certifikáty:

- Certifikát kvality ISO 9001:2008.
- Certifikát o managementu systému environmentální ochrany ISO 14001:2004.
- Certifikát o managementu systému BOZP OHSAS 18001:2007.

## Hospodářské trendy

Velmi důležitý údaj pro společnost AHOS CZ, s.r.o. je vývoj makroekonomických trendů. Následující ukazatele mají zásadní vliv na společnost a ovlivňují její úspěšnost tím, že vyvolává nové příležitosti, ale současně i hrozby. Pro společnost AHOS CZ, s.r.o. je zásadní rozrůstající se vliv konkurence, kdy velké podniky začínají ovládat trh technických služeb a služeb pro zahradnictví a zemědělství, proto bude muset připravit takovou strategii, která posune společnost o „krok před“ před konkurenci a poté bude moci čelit i konkurenci na celém trhu.

Mezi nejdůležitější makroekonomické ukazatele se řadí vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace, vliv daňového zatížení; jaká je tedy daňová politika, míra ekonomického růstu, jaký je směnný kurz a řadí se zde také rozpočet a obchodní bilance země.

V následující tabulce 3.3 jsou uvedeny makroekonomické ukazatele reálné ekonomiky.

Makroekonomické ukazatele							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hrubý domácí produkt (mld. Kč,b.c)		3222,4	3535,5	3 848,40	3759	3799,5	3841,4
HDP na 1 obyvatele (v Kč,b.c.)		313 868	342 494	368 986	358 288	361 268	365 961
Zaměstnání (tis. osob)		4 828,10	4 922,00	5 002,50	4 934,30	4 885,20	4 904,00
Nezaměstnání celkem (tis. osob)		371,3	276,3	229,8	352,2	383,7	353,6
Obecná míra nezaměstnanosti (%)		7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Průměrné hrubé měsíční mzdy zaměstnanců v (Kč)		19 447	20 927	22 653	23 425	23 903	24 436
Míra inflace (v %)		2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Tab. 3.3 Makroekonomické ukazatele [vlastní zpracování dle ČSÚ 28]

Česká ekonomika postupně zpomalovala. Vývoj byl charakterizován poklesem výdajů na konečnou spotřebu. HDP do roku 2008 rostlo, avšak v následujících letech nastal pokles. Výsledek zahraničního obchodu představoval pro HDP jediný růstový impuls, přestože jeho přírůstky během jednotlivých čtvrtletí slábly. V roce 2011 je HDP České republiky přibližně na úrovni roku 2008. Výsledek zahraničního obchodu působil na HDP pozitivně.

Zaměstnanost rostla i při poklesu ekonomiky, což se může zřejmě zčásti přičíst zpravidla opožděné reakci trhu práce. Stouply počty podnikajících, ale i zaměstnanců.

Tempo růstu průměrné nominální mzdy v ekonomice ve 2. i 3. čtvrtletí meziročně pokleslo, reálná mzda byla po stagnaci ze 4. čtvrtletí 2011 níže v každém čtvrtletí 2012 a její pokles se zvětšoval.

Měnové podmínky měly expanzivní charakter, protože zásoba peněz v ekonomice rostla rychleji než nominální HDP a základní úrokové sazby dosáhly nejnižších hodnot v historii.

### Ukazatele měnové politiky

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CZK/EUR	průměr	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445	25,29	24,586
CZK/USD	průměr	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057	19,111	17,688

Tab. 3.4 Vývoj směnného kurzu [30]

Deficit vládního sektoru České republiky se v roce 2011 meziročně snížil. Po výrazných škrtech se ve státním rozpočtu deficit snižuje od rekordních 218,3 mld. V krizovém roce 2009 po 182,7 mld. korun v roce 2010 s oživenou ekonomikou až po 117,9 mld. korun v roce 2011, avšak tyto tvrdé rozpočtové restriktce přispěly ke ztrátě tempa růstu české ekonomiky.

Postupné snižování ročních deficitů vládního sektoru v ČR od roku 2009 z 5,8% nominálního HDP, na 4,8% v roce 2010 až 3,1% v roce 2011 je příznivý trend pro ČR. Toto postupné snižování deficitů je vykoupeno v budoucnu slabými růstovými impulsy pro ekonomiku, tím se následně snižuje koupěschopná poptávka domácností a útlum velkých investic financovaných z veřejných zdrojů.

### Fiskální ukazatele

Fiskální ukazatele	jednotka	2007	2008	2009	2010	2011
Vládní deficit	mld. Kč	-26,9	-85,9	-218,3	-182,2	-117,9
Vládní deficit/HDP	%	-0,7	-2,2	-5,8	-4,8	-3,1
Vládní dluh	mld. Kč	1 023,40	1 104,30	1 285,40	1 436,4	1 567,8
Vládní dluh/HDP	%	27,9	28,7	34,2	37,8	40,8

Tab. 3.5 Ukazatele fiskální ekonomiky [31]

## **Politické trendy**

Politické trendy je důležité analyzovat, tak jako legislativní, protože mohou ovlivňovat rozhodování podnikatelů a mohou také měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí daných zemí. Pohlíží se hlavně na faktory, jako je stabilita vlády a politického prostředí země, podpora zahraničního obchodu, politika vlády a různých politických stran, také se pohlíží na to jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se bude dále vyvíjet a mnoho dalších politických faktorů zde může být zahrnuto.

V současné době v České republice dochází k neustálým změnám, co se týká politické stability. Pro společnosti a úspěšné podnikání to jejich činnost neulehčuje, protože neustále změny vedou k nejistotě a podnikání za rizika. Působení státu je vnímáno, jako determinující pro podnikatelské prostředí. Pro společnosti není lehké se orientovat v častých změnách právního prostředí, což způsobuje nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů a brání v dlouhodobém strategickém plánování. Tím, že ČR vstoupila do EU, měla být prohloubená míra otevřenosti ekonomiky, přesto bývá vláda a parlament kritizován za zásahy do ekonomiky, které jsou příliš velké.

Mezi zátěž, která dopadá na zaměstnavatele, se také řadí administrativa spojená se zaměstnanci. Pro drobné podnikatele tato administrativa spojená se zaměstnáváním a udržením zaměstnanců představuje vysokou zátěž. Česká republika má daňový systém v hlavních znacích podobný systémům vyspělých zemí, zejména evropským, pro podnikatele je ale netransparentní a složitý, protože podléhá častým změnám, což dopomáhá k nepřehlednosti.

## **Technologické trendy**

Technologické trendy v dnešním rychle se měnícím světě se vyvíjí a neustále mění. Každá společnost, ať větší či menší se pohybuje v nějakém společenském prostředí, změny v tomto prostředí mohou nenadále i velmi zásadně ovlivnit okolí ve kterém se podnik nachází. Určitým předvídáním a sledováním možných změn technického vývoje může být společnost „o krok napřed“ před konkurencí.

Společnost AHOS CZ, s.r.o. v pravidelných intervalech obnovuje svůj strojový park, aby disponoval moderními technologiemi a v první řadě byl úspěšný a napřed oproti konkurenci ve svém oboru.

Pro společnost jsou také velmi podstatné, aby byli zaměstnanci zapojeni do systému rozšiřování kvality a využívání moderních technologií. Každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje je seznámen s certifikáty kvality ISO 9001:2008, certifikáty systému

environmentální ochrany ISO 14001:2004, certifikáty systému BOZP OHSAS 18001:2007, a v neposlední řadě také s certifikát kvality SA 8000:2008.

### **Ekologické trendy**

Předpokladem být úspěšný v dnešním turbulentním světě neznámá být pouze inovativní, ale také šetrný k přírodě. Každý podnik by měl analyzovat ekologické podmínky v prostředí, ve kterém podniká, aby nedocházelo ke konfliktům se zvyky a místní regulací.

Společnost vlastní certifikát systému environmentální ochrany ISO 14001:2004. Tato certifikace ověřuje, zda podnik splňuje požadavky na systém environmentálního managementu při svých činnostech. Cílem tohoto certifikátu je podporovat životní prostředí a dbát na prevenci znečišťování. Právě dle této normy je důležité dodržovat národní i místní legislativu v souvislosti s životním prostředím.

## **3.4 Finanční analýza**

Společnost AHOS CZ, s.r.o. poskytuje služby pro zahradnictví a zemědělství a také technické služby od roku 2003. Je důležité, aby při svém rozhodování přihlížela také na hodnoty finančních ukazatelů. Analýza, která bude provedená v diplomové práci, vychází z účetních výkazů, jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Jednotlivé dokumenty jsou součástí přílohy 1 a 2.

Finanční analýza bude provedena v letech 2009 až 2011. Jedná se o společnost s ručením omezeným, z toho důvodu nebude možné provést některé analýzy, jako jsou např. ukazatele kapitálového trhu.

### **3.4.1 Analýza rozvahy**

V rozvaze je největší množství informací, které umožní dozvědět se o firmě celou řadu informací. Jde především o přehled o majetkové situaci podniku, poskytuje tedy přehled o rozložení majetku ve společnosti. Ukazuje také zdroje financování, které následně velmi ovlivňují efektivitu fungování společnosti a poslední velmi důležitý údaj je přehled o finanční situaci podniku, kdy se vyhodnotí obě strany rozvahy ve vzájemném kontextu.

Analýza rozvahy v části aktiv ukázala výrazný nárůst ve stavu dlouhodobého majetku v letech 2010 a 2011, kdy společnost vynaložila značné investice. Maxima dosáhla v roce 2011 ve výši 787 tis. Kč. Vývoj krátkodobých pohledávek, ale i krátkodobého finančního majetku je značně kolísavý. Krátkodobý finanční majetek dosahuje svého maxima v roce 2009, tj. 2 583 tis. Kč., naopak svého minima dosahuje v roce 2010 a to pouhých 882 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky dosahují své minimální výše v roce 2009, tj. 10 tis. Kč a v roce 2010 svého maxima 2 489 tis. Kč, v následujících letech je klesající vývoj. V následující tabulce 3.6 jsou položky aktiv společnosti AHOS CZ, s.r.o..

<b>Aktiva / Rok</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Aktiva celkem</b>	<b>2593</b>	<b>3611</b>	<b>3734</b>
Dlouhodobý majetek	0	240	787
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	0	240	787
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>2593</b>	<b>3371</b>	<b>2947</b>
Zásoby	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	10	2489	1635
Krátkodobý finanční majetek	2583	882	1312
<b>Časové rozložení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

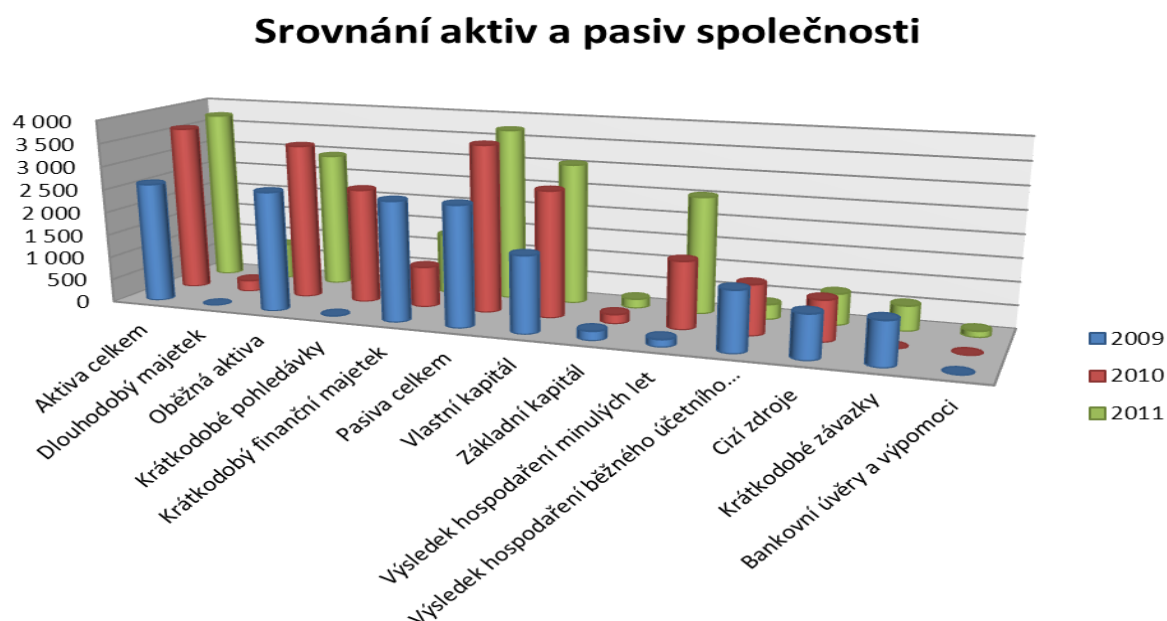
Tab. 3.6 Rozvaha společnosti AHOS CZ, s.r.o. – aktiva v celých tisících CZK [vlastní zpracování dle interních zdrojů]

Vývoj finanční struktury v tabulce 3.7 znázorňuje postupné navyšování vlastního kapitálu, což není zapříčiněno navyšováním základního kapitálu, který je od založení ponecháván na stejné úrovni. Současně je zřetelný pokles cizích zdrojů, kdy je společností využíván vlastní kapitál k financování podnikatelských aktivit.

Pasiva/Rok	2009	2010	2011
<b>Pasiva celkem</b>	<b>2593</b>	<b>3611</b>	<b>3734</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1652</b>	<b>2732</b>	<b>3058</b>
Základní kapitál	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	161	1452	2533
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1291	1080	325
<b>Cizí zdroje</b>	<b>941</b>	<b>879</b>	<b>676</b>
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	941	0	541
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	135
<b>Časové rozložení</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tab. 3.7 Rozvaha společnosti AHOS CZ, s.r.o. – pasiva v celých tisících CZK [vlastní zpracování dle interních zdrojů]

Přehledné srovnání aktiv a pasiv společnosti je zobrazeno na následujícím obrázku 3.3.



Obr. 3.3 Srovnání aktiv a pasiv společnosti [vlastní zpracování dle interních zdrojů]

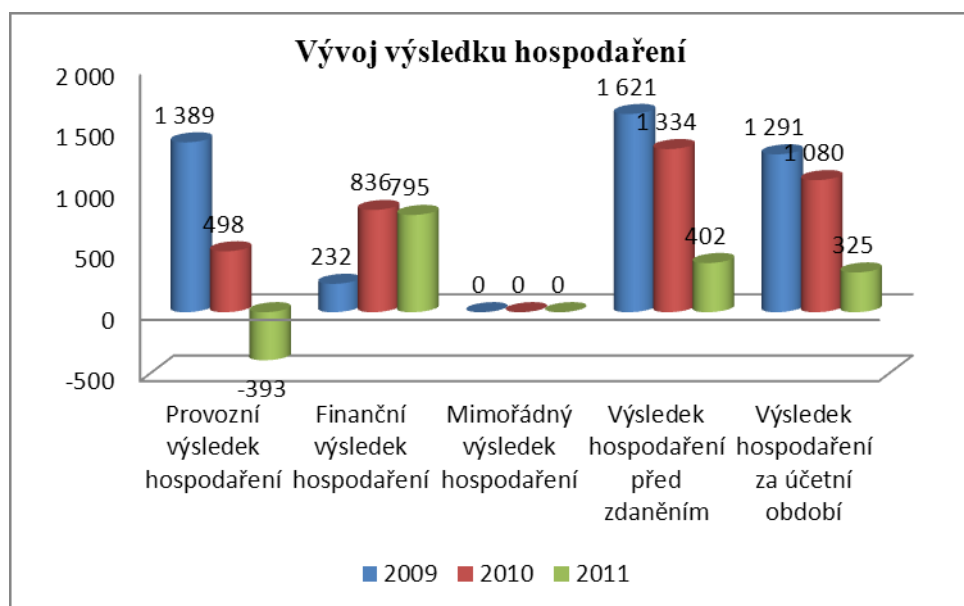
Rozborem výsledků hospodaření společnosti AHOS CZ, s.r.o., je možné zpozorovat radikálně se snižující provozní výsledek hospodaření, který dosahuje až záporných hodnot, kdy svého minima dosáhl v roce 2011. Tento trend může být následkem rostoucích osobních a mzdových nákladů, které má v průběhu analyzovaných let zvyšující se charakter. Naopak dochází ke zvyšování finančního výsledku hospodaření. Podle srovnání výsledku hospodaření



je zřejmý také pokles výsledku hospodaření za účetní období, které dosahuje svého minima v roce 2011 ve výši 325 tis. Kč. Vývoj výsledků hospodaření je uvedeno v následující tabulce 3.8 a obrázku 3.4.

Výsledky hospodaření	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření	1 389	498	-393
Finanční výsledek hospodaření	232	836	795
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 621	1 334	402
Výsledek hospodaření za účetní období	1 291	1 080	325

Tab. 3.8 Výsledky hospodaření 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních zdrojů]



Obr. 3.4. Výsledky hospodaření 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů]

### 3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku splácet jeho krátkodobé závazky. Jedna ze stěžejních podmínek úspěšného bytí podniku je platební schopnost. Z okamžitých ukazatelů však nelze sestavit prognózu do budoucna. Vývoj ukazatelů likvidity se nachází v tabulce 3.9 a následně také na obrázku 3.5.

Pro **okamžitou likviditu** je doporučována hodnota v rozmezí **0,9-1,1**. Společnost AHOS CZ, s.r.o. v roce 2009 a 2011 tuto hranici převyšuje.

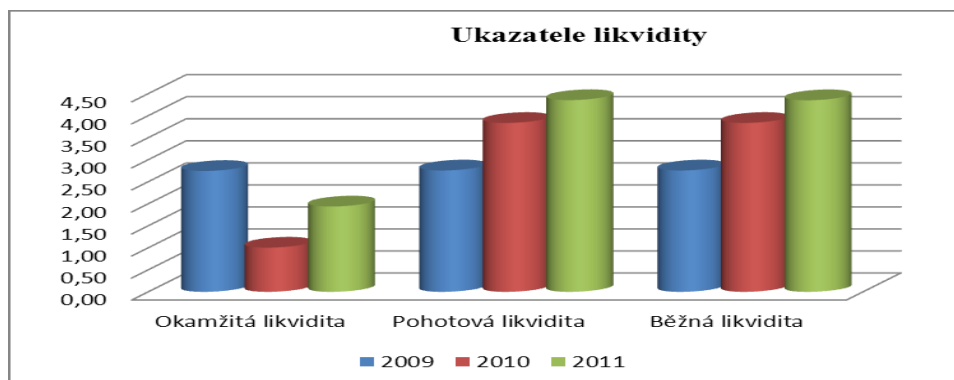
**Pohotová likvidita** bývá označována jako likvidita 2. stupně, platí tedy, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel, tedy poměr **1:1**, případně **1,5:1**. Pokud bude poměr 1:1, potom by byl podnik schopen se vyrovnat se svými závazky a nemusel by prodávat své zásoby. Vyšší hodnoty ukazatele je příznivější pro věřitele, ale není optimální pro vedení podniku. Společnost značně převyšuje doporučovaný poměr. Poměr čítec a jmenovatele byl přibližně v roce 2009 2,5:1, v roce 2010 3:1 a 2011 3,5:1. Takto velká výše oběžných aktiv vázaných ve formě pohotových prostředků přináší firmě jen malý nebo dokonce žádný úrok.

**Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Vypovídá o tom, jak by byla společnost schopna uspokojit všechny své věřitele, pokud by proměnila veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro běžnou likviditu se doporučuje rozmezí 1,5 – 2,5, někdy se uvádí hodnota 2 z důvodů velké řady nástrojů financování. Společnost ve všech třech letech výrazně převyšuje horní hodnotu 2,5. Z věřitelského pohledu bude výhodnější, pokud hodnoty budou dosahovat horní hodnoty pásma, pro vlastníky jsou optimálnější hodnoty blízké spodní hranici, protože takto nastavená likvidita bude představovat lepší využití finančních prostředků.

U analýzy likvidity se přidává ještě jedna kategorie a to je čistý pracovní kapitál, v praxi je doplňován ukazatelem obratovosti čistého pracovního kapitálu.

<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Okamžitá likvidita	2,745	1,003	1,94
Pohotová likvidita	2,756	3,835	4,35
Běžná likvidita	2,756	3,835	4,35
Pracovní kapitál	1652000	2492000	2270000
Obratovost pracovního kapitálu	1,98	1,81	2,02
Doba obratu pracovního kapitálu	184,40	201,77	180,79

Tab. 3.9 Vývoj ukazatelů likvidity [vlastní zpracování dle interních údajů]



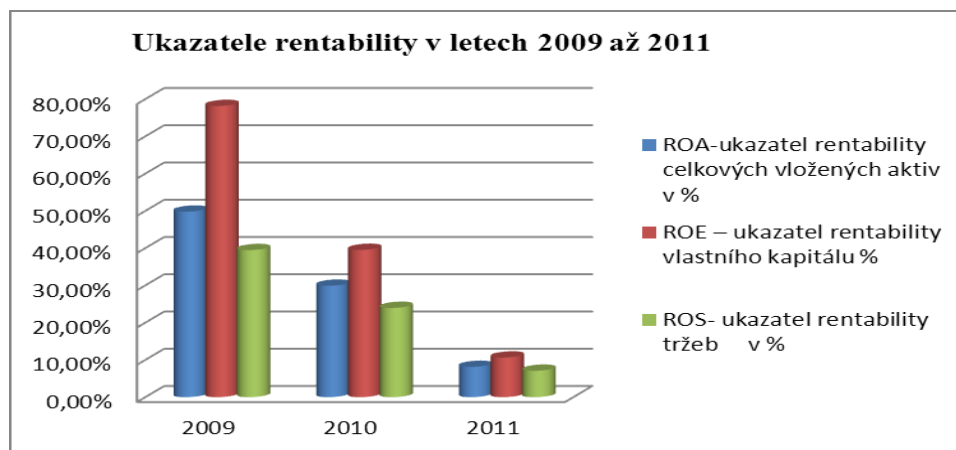
Obr. 3.5 Vývoj ukazatelů likvidity [vlastní zpracování dle interních údajů]

### Ukazatele rentability

Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu. Je to vlastně míra vyjádření zisku, která je hlavním kritériem alokace kapitálu. V případě analyzované společnosti hodnoty rentability ukazují vysokou ziskovost, která ale klesá. Ukazatel rentability celkových vložených aktiv v roce 2009 je 49,79%, ale v roce 2011 klesla až na hodnotu 8,14%, kdy může být tvrzeno, že společnost vlastně snížila celkovou výnosnost celkového vloženého kapitálu. Stejným způsobem se vyvíjí také ukazatel rentability vlastního kapitálu, který v roce 2009 se pohyboval na hladině 78,15% a klesl až na úroveň 10,63% a to v roce 2011. Znamená to, že se postupně zpomalila rentabilita kapitálu, který byl vložen vlastníky do společnosti. Výše uvedené ukazatele názorně také kopíruje vývoj ukazatele rentability tržeb. Klesající rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita vlastního kapitálu i tržeb je zapříčiněna pravděpodobně tím, že česká ekonomika se nachází dlouhodobě v recesi, kdy ekonomika má klesající tendenci. Jednotlivé propočty vývoje ukazatelů rentability je v následující tabulce 3.10 a pro větší přehlednost také na obrázku 3.6.

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
ROA-ukazatel rentability celkových vložených aktiv (počítáno s čistým ziskem) v %	49,79%	29,91%	8,14%
ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv (počítáno s provozním výsledkem hospodaření) v %	53,57%	13,79%	-10,52%
ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu %	78,15%	39,53%	10,63%
ROS- ukazatel rentability tržeb v %	39,48%	23,96%	7,09%
ROC – ukazatel nákladovosti v %	60,52%	76,04%	92,91%
Rentabilita nákladů v %	57,52%	88,95%	108,58%
Obratovost celkových aktiv	1,26	1,25	1,23
Doba obratu celkových aktiv	289,43	292,37	297,38

Tab. 3.10 Vývoj ukazatelů rentability v roce 2009,2010 a 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].



Obr. 3.6 Vývoj rentability v letech 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují efektivitu podnikatelské činnosti, a jak podnik využívá zdroje dle rychlosti obratu určitých položek z rozvahy. Slouží k tomu, jak je podnik schopen hospodařit s aktivy a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Mělo by platit při posuzování pravidlo, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, jelikož v opačném případě by docházelo k druhotné platební neschopnosti.

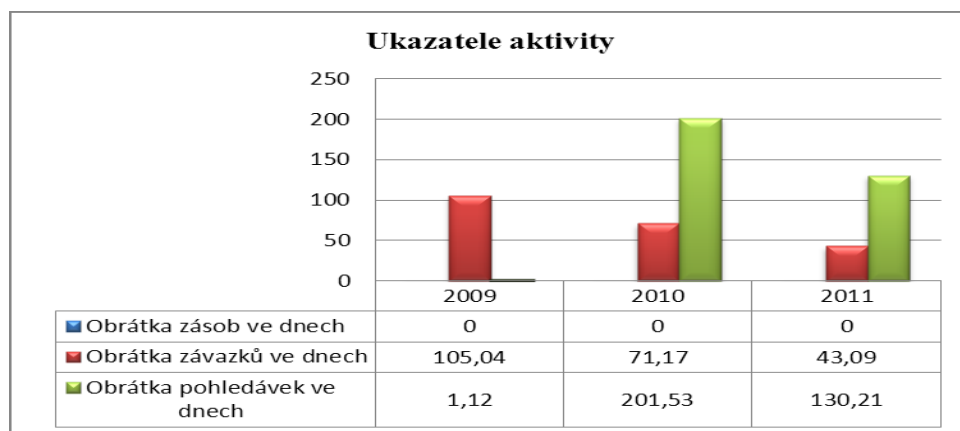
V grafickém zobrazení na obrázku číslo 3.4.2.6 budou jednotlivé ukazatele vyjádřeny ve dnech, protože je to přehlednější než počet obrátek za jeden rok. Hledisko doby obratu

zásob nebude v této diplomové práci u společnosti AHOS CZ, s.r.o. posuzováno z důvodu, že společnost poskytuje služby a nemá žádné skladové zásoby evidovány. Doba obratu pohledávek byla na své maximální úrovni 201,53 dnů v roce 2010, ale v roce 2011 klesla na hodnotu 130,21 dnů. Pravděpodobně se zlepšila platební morálka odběratelů, což zvyšuje finanční jistotu z hlediska návratnosti finančních prostředků. Z hlediska doby obratu závazků dochází k postupnému snižování této doby, až na 43,09 dnů. Pokud se porovná doba obratu pohledávek a doba obratu závazků, tak společnost AHOS CZ, s.r.o. nemá dispozice k tomu, aby využívala dodavatelský úvěr, které by pomohly lépe zhodnotit prostředky, které jsou jinak na tuto dobu poskytnuty bezúplatně. V této analýze je sledován poměrně krátké časové období, bylo by tedy vhodnější sledovat delší časový horizont a zjistit jak se budou tyto ukazatele vyvíjet nadále. Vypočtené ukazatele aktivity jsou zobrazeny v následující tabulce č. 3.11.

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011
Obratovost zásob	0	0	0
Obrátka zásob ve dnech	0	0	0
Obratovost pohledávek	327,00	1,81	2,80
Obrátka pohledávek ve dnech	1,12	201,53	130,21
Obratovost závazků	3,48	5,13	8,47
Obrátka závazků ve dnech	105,04	71,17	43,09
Obrat celkových aktiv	1,26	1,25	1,23

Tab. 3.11 Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].

Na následujícím obrázku č. 3.7 jsou zobrazeny doby obratu zásob, závazků a pohledávek v letech 2009 až 2011. Bylo vycházeno z tabulky č. 3.10.



Obr. 3.7 Ukazatele aktivity v letech 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].

## Ukazatele zadluženosti

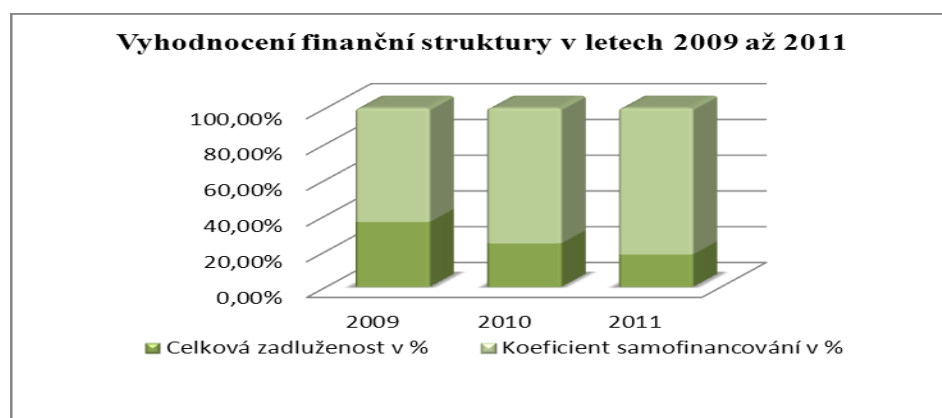
Ukazatele zadluženosti slouží k vyjádření, do jaké míry jsou využívány pro financování společnosti dluhy. Slouží také k tomu, do jaké výše je společnost schopna znásobit své zisky využitím vlastního kapitálu. U těchto ukazatelů není možné jednoznačně určit optimální kritérium, a to proto, že se musí být zváženo, kdo tyto ukazatele posuzuje a také v jakém oboru daná společnost podniká.

U společnosti AHOS CZ, s.r.o. v letech 2009 až 2011 převažují ve finanční struktuře vlastní zdroje financování. V roce 2011 je toto využití největší, ze všech tří sledovaných období, což je zobrazeno na obrázku 3.8. Je patrné, že společnost dává pravděpodobně přednost před výnosem, což ukazuje, že nemá zájem využívat dluhy k financování svých aktiv. Podrobně vypočítané ukazatele zadluženosti jsou v následující tabulce 3.12.

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011
Celková zadluženost v %	36,29%	24,34%	18,13%
Koeficient samofinancování v %	63,71%	75,66%	81,87%
Finanční páka	1,57	1,32	1,22
Míra zadluženosti	0,57	0,32	0,22
Úrokové krytí	0,00	0,00	-78,60
Maximální úroková míra	0,24%	0,18%	0,13%

Tab. 3.12 Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].

Na obrázku č. 3.8 jsou pro větší přehlednost srovnány ukazatele celkové zadluženosti a koeficient samofinancování v letech 2009 až 2011.



Obr. 3.8 Vyhodnocení finanční struktury v letech 2009 až 2011 [vlastní zpracování dle interních údajů].

### **3.5 Diagnostický přístup podnikatelských potenciálů GM - TREND**

Pro provedení diagnostiky podnikatelského potenciálu je zapotřebí zvolit objekt diagnostiky. Pro tuto diplomovou práci bude provedena diagnóza podnikatelského potenciálu pomocí metody GM-TREND pro společnost AHOS CZ, s.r.o. Na společnost bude pohlíženo komplexně, kdy chování firmy je ovlivňováno jak vlastníkem, tak managementem, ale i podnikatelským prostředím. Základem diagnózy bude zjištění současného stavu, tak i minulého s porovnáním se stavem, který se očekává. Daný podnik disponuje určitými potenciály, kdy úspěch podniku je závislý na tom, na jaké úrovni jsou potenciály a samozřejmě vnitřní schopnosti firmy.

#### **3.5.1 Analytická fáze řešení**

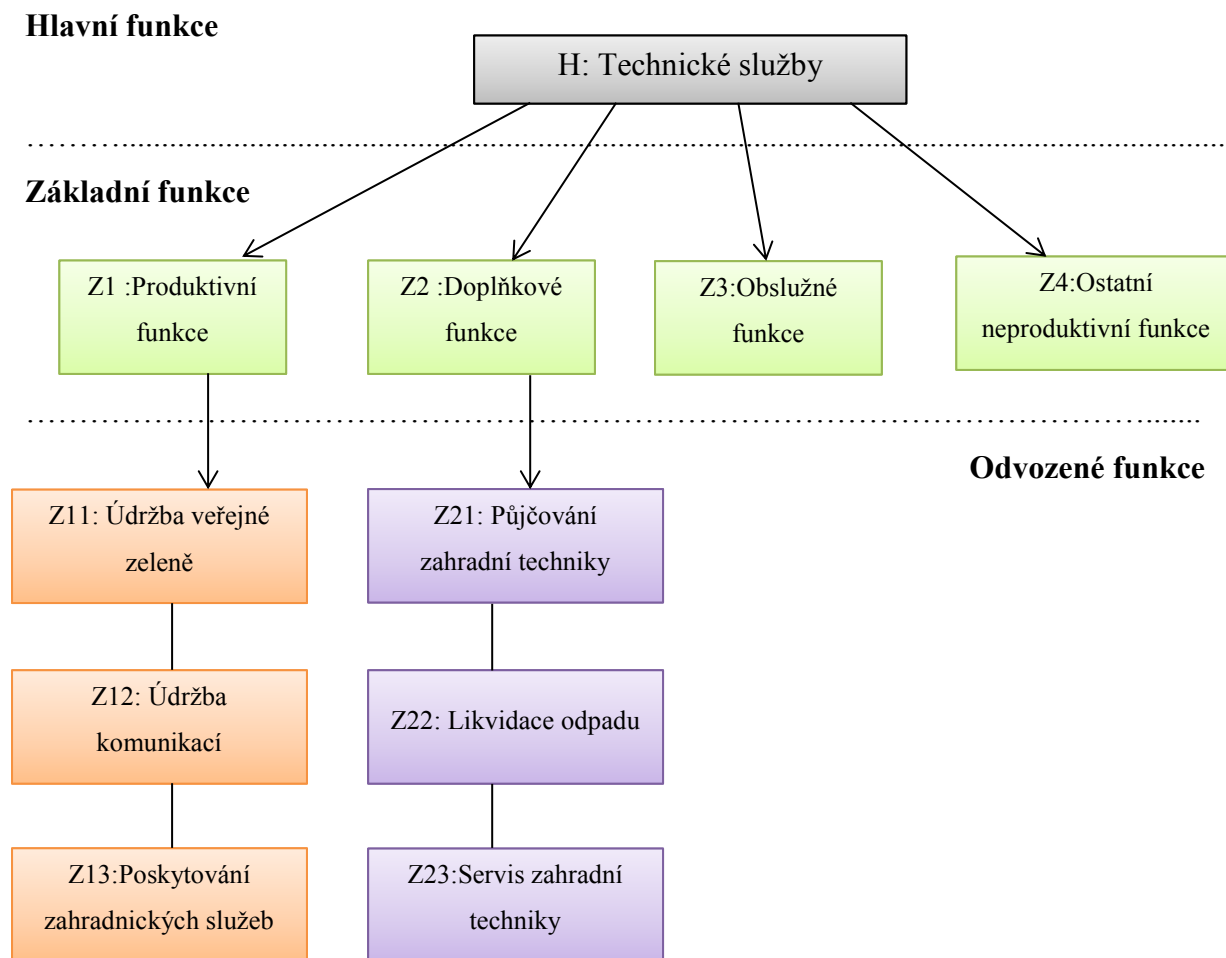
Pro vytvoření totální diagnózy je důležité začít analýzou při řešení metody GM-TREND. Analýza bude provedena v několika krocích, které budou postupně popisovány v dalších částech této diplomové práce.

Pro správné použití diagnostické analýzy budou muset být vytvořeny tabulky, diagramy a také zjištění mnoha informací od vedení společnosti.

#### **Pyramidální dekompozice potenciálů firmy**

V první fázi pyramidální dekompozice funkcí musí být určeny hlavní, základní, odvozené a popřípadě elementární funkce. Při vymezení funkcí bylo vycházeno ze služeb, které podnik poskytuje.

Vrcholová, tedy hlavní funkce potenciálů firmy je jediná funkce a tou jsou technické služby. Hlavní funkce je rozčleněna na základní funkce. Pro tuto diagnostickou analýzu byly zvoleny produktivní, doplňkové, obslužné a ostatní neproduktivní funkce. Mezi odvozené funkce, které navazují na základní, byly vybrány – údržba veřejné zeleně, údržba komunikací, poskytování zahradnických služeb, půjčování zahradní techniky, likvidace odpadu a servis zahradní techniky. Tyto funkce byly určeny pro rok 2011 a 2012. Pyramidální dekompozice potenciálů firmy pro rok 2011 a 2012 je znázorněná na obrázku 3.9.



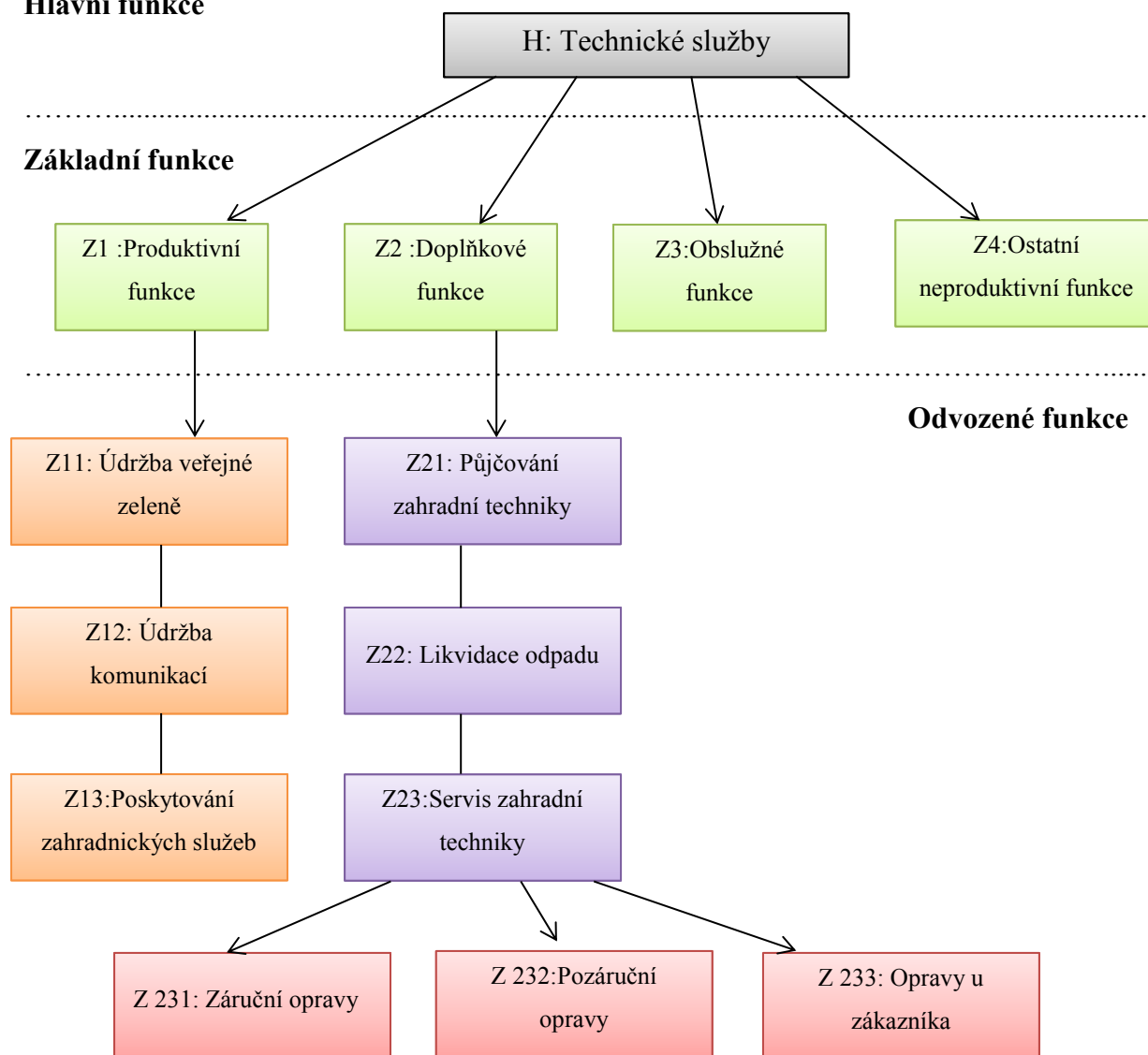
Obr. 3.9 Pyramidální dekompozice potenciálů firmy pro rok 2011 a 2012 [vlastní zpracování]

Postupně byl získán hierarchický strom potenciálů, které musí vyrůstat z hlavní funkce. Dále se musí členit na základní, odvozené, popřípadě elementární a někdy je možné se setkat s funkcemi cizorodými. Tato podmínka byla splněna. Cizorodé funkce nebyly stanoveny, proto nebude důležité je podrobovat detailní analýze a stanovovat tak jejich negativní dopad na firmu.

Pyramidální dekompozice potenciálů firmy pro rok 2013 je rozšířená základní funkce servis zahradní techniky na funkce, mezi něž se řadí záruční opravy, pozáruční opravy a opravy u zákazníka. Tato dekompozice je znázorněná na následujícím obrázku 3.10.



## Hlavní funkce



Obr. 3.10 Pyramidální dekompozice potenciálů firmy pro rok 2013 [vlastní zpracování]

### 3.5.2 Diagnostická analýza potenciálů funkcí

Ve fázi diagnostické analýzy budou jednotlivým funkcím přiřazeny charakteristiky, které budou bodově ohodnoceny. Analýza hierarchie probíhá od hlavní funkce, přes základní, odvozené a poté i elementární. Následně se provede přiřazení potenciálů firmy k jednotlivým funkcím a potenciály podniku se rozdělí na vnější a vnitřní. Za vnitřní potenciál jsou považovány silné a slabé stránky, které se zaměřují na interní prostředí podniku. Mezi vnější potenciály se řadí příležitosti a hrozby, jde tedy o externí charakteristiky. Přehledné provedení diagnostických analýz v tabulkách pro roky 2011, 2012 a 2013 se nachází v přílohách č. 3,4,5.

Pro hodnocení vnitřních a vnějších funkcí společnosti byla zvolena bodová stupnice potenciálu, která je uvedena v následující tabulce 3.13.

Bodová stupnice potenciálů podniku

	Silné stránky, příležitosti	Slabé stránky, ohrožení
<b>Velmi silný faktor</b>	4	-4
<b>Silný faktor</b>	3	-3
<b>Středně silný faktor</b>	2	-2
<b>Nezanedbatelný faktor</b>	1	-1

Tab. 3.13 Bodová stupnice potenciálů podniku

Po udělení vah funkcím a bodovém ocenění potenciálu se vypočítají absolutní a relativní hodnoty potenciálu pro rok 2011, 2012 a 2013, tyto výpočty jsou uvedeny níže. V dalším postupovém kroku se rozdělují potenciály firmy pro roky 2011, 2012 a 2013 na U, VP, a SP a propočítá se dynamika celkového potenciálu pro rok 2012/2011, a 2013/2012.

Podnikatelský potenciál je zjišťován pomocí třech ukazatelů. Jedná se tedy o orientaci sil a značí se VSP, tato zkratka znamená vektorové silové pole a jde o výpočet relativních hodnot. Dále se vypočítává globální váha silového pole, která se značí GVSP, je to celkový potenciál firmy, jedná se o výpočet absolutních hodnot. Třetí ukazatel je relativní orientace silového pole a k označení se používá ROSP. Tento ukazatel je vypočítáván jako poměr VSP a GVSP, tedy vektorového silového pole a globální váhy silového pole a výsledek bývá uváděn v procentech.

### **Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2011**

Na základě výpočtů v následující části práce jsou stanoveny potenciály pro rok 2011.

*Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů:*

Orientace sil – vektorové silové pole (VSP), jedná se o výpočet relativních hodnot.

$$VSP_{2011} = -21 + 24 + 23 + -22$$

$$VSP_{2011} = 4$$

Globální váha silového pole (GVSP) je celkový potenciál a vypočítává se v absolutních hodnotách.

$$GVSP_{2011} = -21 + 24 + 23 + -22$$

$$\mathbf{GVSP_{2011} = 90}$$

Relativní orientace silového pole (ROSP) se vypočítává jako poměr vektorového silového pole (VSP) a globální váhy silového pole (GVSP) a výsledek bývá uváděn v procentech.

$$ROSP_{2011} = VSP / GVSP$$

$$ROSP_{2011} = (4/90) = 0,044$$

$$\mathbf{ROSP_{2011} = 4,44\%}$$

Celkový potenciál společnosti AHOS CZ, s.r.o. dosahuje v roce 2011 hodnotu 90. Orientace sil (VSP) je kladná. Může být usouzeno, že ve společnosti převládají silné stránky a příležitosti. Z výpočtu je zřejmé, že relativní orientace silového pole se podílí pouze ve výši 4,44% na celkovém potenciálu. Pro společnost by bylo vhodnější, kdyby v dalších letech tento ukazatel narůstal, v důsledku příznivého vývoje. Jak ukazuje i finanční analýza, v roce 2011 byl provozní hospodářský výsledek společnosti v záporných hodnotách, a proto nízká hodnota ROSP může mít i tento důvod.

### **Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2012**

Pomocí následujících výpočtů v absolutních a relativních hodnotách budou stanoveny potenciály pro rok 2012. Princip výpočtu bude stejný jako v roce 2011.

*Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů:*

Vektorové silové pole (VSP) - orientace sil

$$VSP_{2012} = -21 + 24 + 23 - 22$$

$$\mathbf{VSP_{2012} = 4}$$

Celkový potenciál firmy – globální váha silového pole (GVSP)

$$GVSP_{2012} = -21 + 24 + 23 - 22$$

$$\mathbf{GVSP_{2012} = 90}$$

Relativní orientace silového pole (ROSP)

$$\text{ROSP}_{2012} = \text{VSP}/\text{GVSP}$$

$$\text{ROSP}_{2012} = (4/90) = 0,044$$

$$\text{ROSP}_{2012} = 4,44\%$$

V roce 2012 je celkový potenciál stále na hodnotě 90. Orientace sil je kladná a dosahuje výše 4. Relativní orientace potenciálu se podílí ve výši 4,44% na celkovém potenciálu. Je to stále velmi nízký podíl, můžeme to přisuzovat eliminaci nízkého provozního výsledku hospodaření z předcházejícího roku.

### **Absolutní a relativní výpočet potenciálu firmy pro rok 2013**

Potenciály byly stanoveny pomocí následujících výpočtů pro rok 2013. Výpočty jsou totožné jako v předchozích letech 2011 a 2012.

*Stanovení podnikového potenciálu pomocí 3 ukazatelů:*

Vektorové silové pole (VSP) - orientace sil

$$\text{VSP}_{2013} = -29 + 32 + 31 + -30$$

$$\text{VSP}_{2013} = 4$$

Celkový potenciál firmy – globální váha silového pole (GVSP)

$$\text{GVSP}_{2013} = -29 + 32 + 31 + -30$$

$$\text{GVSP}_{2013} = 122$$

Relativní orientace silového pole (ROSP)

$$\text{ROSP}_{2013} = \text{VSP}/\text{GVSP}$$

$$\text{ROSP}_{2013} = 4/122$$

$$\text{ROSP}_{2013} = 3,28\%$$

Předpoklad celkového potenciálu je ve výši 122. Orientace sil je ve všech třech letech kladná, to znamená, že u společnosti převládají silné stránky a příležitosti. V roce 2013 se předpokládá hodnota 4. Z předcházejících výpočtů vyplývá, že relativní orientace silového pole se bude podílet 3,28% na celkovém potenciálu.

### Přepočet podmínky dynamiky celkového potenciálu společnosti AHOS CZ, s.r.o.

V tabulce č. 3.14 jsou shrnuty výpočty potenciálu pro všechny tři roky 2011, 2012 a 2013. Dynamika potenciálu firmy se prověří podle vzorce  $KPC_1 > [2 - (SP_0 : PC_0)]$  a porovnají se roky 2012/2011 a 2013/2012. Nejdříve je nutné provést analýzu struktury celkového potenciálu  $PC_0$  a určit hodnotu  $SP_0$ .

Rok/ukazatele	VSP	GVSP=PC	ROSP (%)
0-2011	4	90	4,44%
1-2012	4	90	4,44%
2-2013	4	122	3,28%

Tab. 3.14 Potenciály společnosti [vlastní zpracování]

#### 1. Porovnání roku 2012/2011

Stabilizovaný potenciál  $SP_0 = 90 - 90 = 0$

Poté platí  $[2 - (0/90)] = 2$ ,  $KPC_1 = 90/90 = 1$

$1 < 2$  podmínka dynamiky potenciálu není splněna. To znamená, že není zajištěná požadovaná dynamika transformace firmy.

#### 2. Porovnání roku 2013/2012

Stabilizovaný potenciál  $SP_1 = 122 - 90 = 32$

Poté platí  $[2 - (32/90)] = 1,64$ ,  $KPC_2 = 122/90 = 1,36$

$1,36 < 1,64$  podmínka dynamiky potenciálu není splněna. To znamená, že není zajištěná požadovaná dynamika transformace firmy.

Dynamika potenciálu podle výše uvedených propočetů sice nevyhovovala uvedeným podmínkám, a to ani v jednom roce. To znamená, že nemá zajištěnou požadovanou dynamiku transformace společnosti.

### 3.5.3 Diagnostická syntéza a diagnostická synkréza

Analýzy, které jsou uvedeny v přílohách 3,4,5, tak na ně navazuje diagnostická syntéza a synkréza, které budou v této kapitole popsány podrobněji. Syntetické bodové ohodnocení funkcí je dáno několika na sebe navazujícími kroky, postupuje se od elementární úrovně postupně až k hlavním funkcím.

Diagnostická syntéza se začíná provádět na nejnižší úrovni. Budou zvoleny stěžejní potenciály pro jednotlivé funkce, minimálně 1 avšak maximálně 4, následně budou obodovány dle významu potenciálu (1 až 4 body) a vynásobeny váhami jednotlivých funkcí. Charakteristiky byly vybrány pro rok 2011, 2012 a následně pro rok 2013 s ohledem na činnost podniku, možnosti dalšího vývoje, kam bude podnik směřovat a na co je důležité, aby se zaměřil. Syntéza a synkréza pro rok 2011 jsou součástí příloh č. 6 a 7, pro rok 2012 jsou součástí příloh 8 a 9, a pro rok 2013 se syntéza a synkréza nachází v příloze č 10 a 11.

Dalším krokem syntetické a synkretické fáze je vytvoření incidenční matice, která zachycuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými vnitřními a vnějšími potenciály v horizontální rovině. Nalezené vztahy jsou zapsány v následujících tabulkách, kde je zároveň stanovena interakce potenciálu. Tyto vztahy se následně překreslí do síťového diagramu a budou hledány řetězce s nejvyšší váhou. Je důležité určit počáteční, uzlový a koncový potenciál. Jakmile je provedeno celkové bodové ohodnocení, tak se vypočítávají relativní a absolutní hodnoty potenciálu. Absolutní výpočet je součtem absolutních hodnot příslušných měr všech potenciálů v řetězci, kdežto relativní výpočet je prostým součtem kladných a záporných hodnot. Poté se vypočítá obranná a rozvojová linie potenciálu. Silným stránkám bývá přiřazováno znaménko kladné (+) a slabým stránkám záporné (-).

#### **Incidenční matice a síťový graf pro rok 2011**

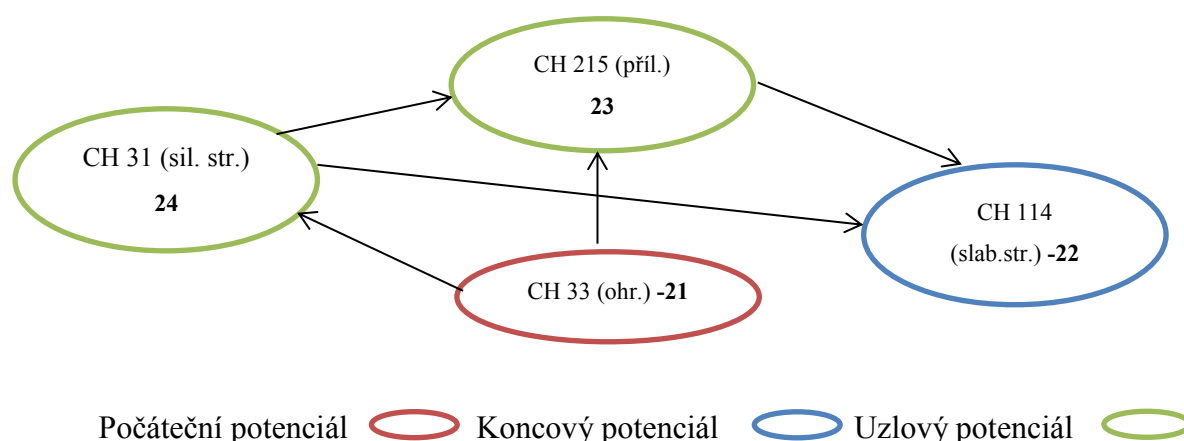
Podle síťového diagramu pro rok 2011, který se nachází na obrázku 3.11 je určen počáteční, uzlový i koncový potenciál. Potenciál, ze kterého vychází ostatní potenciály a zároveň žádný do něj nevstupuje, se nazývá počáteční. V uzlovém potenciálu se kříží příchozí i odchozí potenciály. Koncový potenciál je takový, do kterého všechny potenciály směřují, ale žádný odsud nevychází.

Pro rok 2011 bylo počátečním potenciálem určeno ohrožení a to konkurence firem, neboť firma si je vědoma, že patří mezi malé a střední podniky a je ve velké míře ohrožená velkými společnostmi, které mají větší možnosti jak ve financování nových strojů, tak ve své působící základně, kde mohou nabízet širší portfolio služeb. Jako první uzlový potenciál byl

zvolen technický stav vozidel, jedná se o příležitost, protože díky dobrému technickému stavu vozidel a pravidelné údržbě je společnost schopna využít tuto příležitost ke zlepšení svých služeb. Druhý uzlový potenciál je strojový park, jedná se o silnou stránku společnosti. Koncový potenciál je dle síťového diagramu provozní doba, která je považována za slabou stránku společnosti a je to z toho důvodu, že v dnešní době chtějí mít zákazníci až neomezený přístup k těmto službám a to je ze strany společnosti, pokud je malá nebo střední v podstatě nemožné. Mzdové náklady by poté vzrostly na neúnosnou míru, pokud by museli být neustále k dispozici a ne jen cca 8 hodin denně.

Charakteristiky	Ch 31 (sil) 24 strojový park	Ch215 (přil.) 23 technický stav vozidel	Ch 114 (slab.) - 22 provozní doba	Ch 33 (ohr.) -21 konkurence firem
Ch 31 (sil) 24 strojový park		→	→	←
Ch215 (přil.) 23 technický stav vozidel	←		→	←
Ch 114 (slab.) - 22 provozní doba	←	←		←
Ch 33(ohr.) -21 konkurence firem	←	←	←	

Tab. 3.15 Incidenční matice pro rok 2011 [vlastní zpracování]



Obr. 3.11 Síťový graf pro rok 2011 [vlastní zpracování]

### Výpočet linií potenciálu:

*V relativní hodnotě:*

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = -20$$

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31(24)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = 4$$

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31 (24)} + \text{Ch 114 (-22)} = -19$$

*V absolutní hodnotě:*

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = 66$$

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31(24)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = 90$$

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31 (24)} + \text{Ch 114 (-22)} = 67$$

Následně po určení počátečního, uzlového a koncového potenciálu bude propočítána obranná a rozvojová linie potenciálu. Linie s nejvyšší relativní hodnotou je kritická rozvojová linie potenciálu, naopak nejnižší relativní hodnota značí kritickou obrannou linií potenciálu. Dále se ještě určí nejvyšší možná linie potenciálu.

**Kritická rozvojová linie potenciálu:** je nejvyšší relativní hodnota:

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31(24)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = 4$$

**Kritická obranná linie potenciálu:** je nejnižší relativní hodnota:

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = -20$$

**Nejvyšší možná linie potenciálu:** nejvyšší absolutní hodnota:

$$\text{Ch 33 (-21)} + \text{Ch 31(24)} + \text{Ch 215 (23)} + \text{Ch 114 (-22)} = 90$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu** charakterizuje ty činnosti, které by měla společnost nadále rozvíjet a podporovat, aby neklesl potenciál společnosti a nestal se pro ni slabou stránkou. Jako nejdůležitější lze označit strojový park, kde se společnost snaží vyrovnat konkurentům v rámci jejich finančních a personálních možností. Velké příležitosti také může společnost využít k výkonu svých služeb v technickém stavu vozidel a strojů. V případě pravidelné údržby je možné neustále zvyšovat kvalitu prováděných služeb.

**Kritická obranná linie potenciálu** je ta linie, na kterou by měla společnost zaměřit svou pozornost, jelikož se jedná o činnosti, které společnost ohrožují. Firma může cítit své ohrožení v tom, že jí může ohrozit konkurence a tím jí způsobit odliv zákazníků, a to především z důvodu nepřizpůsobení provozní doby požadavkům na trhu.

### **Incidenční matice a síťový graf pro rok 2012**

U incidenční matice, která je zobrazena v tabulce číslo 3.16 a síťového grafu číslo 3.12 pro rok 2012 budou platit stejné úvahy, které jsou uvedené výše pro incidenční matici a síťový graf pro rok 2011.

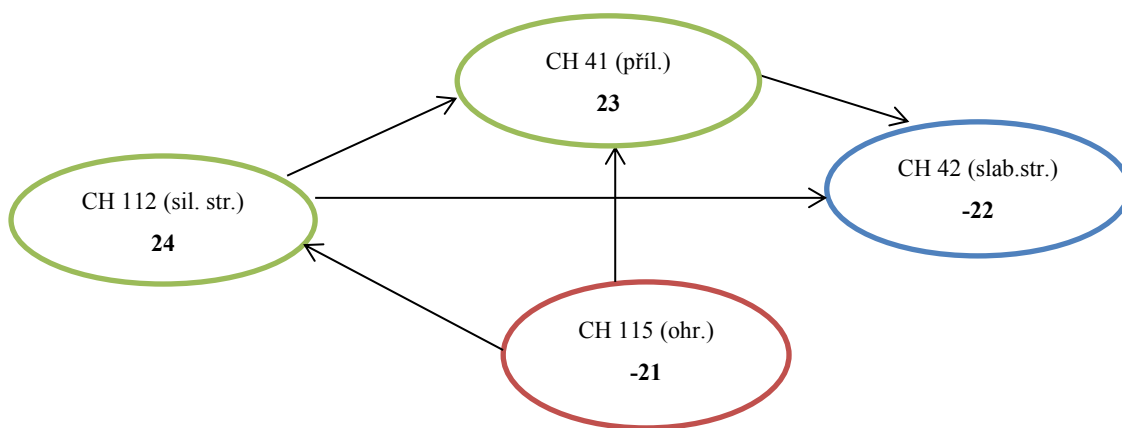


Pro rok 2012 by vybrán počáteční potenciál v rámci ohrožení, stejně, tak jako v předchozím roce. Jedná se o ohrožení a to růstu cen pohonných hmot, protože se jedná o vnější ohrožení, tak to společnost nemůže zásadním způsobem ovlivnit pouze se přizpůsobit. A to buď zvýšením cen svých služeb, což je velmi nepopulární a způsobuje to odliv zákazníků. Jako uzlový potenciál bylo zvoleno účetnictví, jde o příležitost podniku, protože přehledné a transparentní vedení firmy může přinést spoustu příležitostí v jejím podnikání, ať už by se jednalo o veřejné zakázky nebo menší služby pro běžné občany. Dalším uzlovým potenciálem je silná stránka a to investice do nových strojů. Koncový potenciál je slabá stránka a tou je sponzoring, a je zvolen z toho důvodů, že firma se nezaměřuje na sponzorování žádných aktivit, ať ve vzdělávacích zařízeních nebo jiných zařízeních.

Incidenční matice pro rok 2012

Incidenční matice					
Charakteristiky	Ch112 (sil) 24 investice do nových strojů	Ch41 (přil.) 23 účetnictví	Ch 42 (slab.) - 22 sponzoring	Ch 115 (ohr.) -21 růst cen pohonných hmot	
Ch112 (sil) 24 investice do nových strojů		→	→	←	
Ch41 (přil.) 23 účetnictví	←		→	←	
Ch 42 (slab.) - 22 sponzoring	←	←		←	
Ch 115 (ohr.) -21 růst cen pohonných hmot	←	←	←		

Tab. 3.16 Incidenční matice pro rok 2012 [vlastní zpracování]



Počáteční potenciál ○ Koncový potenciál ○ Uzlový potenciál ○

Obr. 3.12 Síťový graf pro rok 2012[vlastní zpracování]

### Výpočet linií potenciálu:

*V relativní hodnotě:*

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = -20$$

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = 4$$

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 42(-22)} = -19$$

*V absolutní hodnotě:*

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = 66$$

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = 90$$

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 42(-22)} = 67$$

Následně budou určeny kritické rozvojové a kritické obranné linie potenciálu pro rok 2012. Kritická rozvojová linie je linie s nejvyšší relativní hodnotou, naopak kritická obranná linie je s nejnižší relativní hodnotou.

**Kritická rozvojová linie potenciálu:**

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = 4$$

**Kritická obranná linie potenciálu:**

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = -20$$

**Nejvyšší možná linie potenciálu:**

$$\text{Ch 115 (-21)} + \text{Ch 112 (24)} + \text{Ch 41 (23)} + \text{Ch 42 (-22)} = 90$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu** tkví v tom, že společnost se snaží neustále investovat do nových strojů, aby mohla být více konkurenceschopná. Díky tomu je možné dosahovat více a kvalitnějších referencí. Tato silná stránka by měla být pro další úspěšný rozvoj pro společnost stěžejní a měla by se na ni zaměřit. Ve správném a kvalitním vedení účetnictví a také pravidelném školení a investování do účetních programů může společnost získat mnoho příležitostí. Účetnictví, jako příležitost je pro společnost velká výzva, jelikož při bezchybné práci účetních je možné dosahovat lepších hospodářských výsledků.

**Kritická obranná linie potenciálu** je pro společnost ohrožující, měla by se zaměřit na ohrožení a to růst cen pohonných hmot. V dnešním inovativním světě je možné nalézt i jiné typy paliva než klasické pohonné hmoty, jako je nafta, popřípadě benzín. Ve využívání alternativních paliv je možné hledat velkou úsporu, díky čemuž by se následně nemusely zvyšovat ceny zakázek a v tom případě by nemusel hrozit odliv zákazníků. Jako slabá stránka byl určen sponzoring. Je velmi důležité, aby se společnost zaměřila i na tuto stránku podnikání, protože jí můžou v této oblasti vznikat problémy. Pokud se určitým způsobem nezviditelní, může potom společnost pohltnout konkurenci v silném konkurenčním boji.

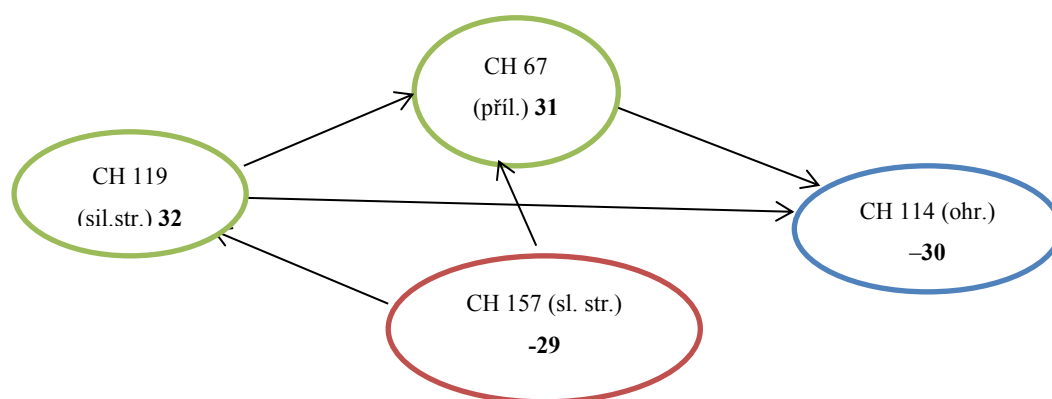
## Incidenční matice a síťový graf pro rok 2013

Pro incidenční matice pro rok 2013 znázorněnou v tabulce 3.17 a síťový graf 3.13 platí stejné zásady zpracování jako pro incidenční matice a síťové grafy pro rok 2011 a 2012. Rok 2013 je blízká budoucnost společnosti, z toho důvodů se dále bude usilovat o co nejpřesnější nastínění plánu. Společnost plánuje rozšířit služby a provádět servis strojů přímo u zákazníka, protože je to novinka, kterou nikdy společnost nedělala, byla zvolena za slabou stránku a jedná se o počáteční potenciál. Z důvodu zaškolení pracovníků a nastavení flexibilní pracovní doby nebo možnosti mít více servisních pracovníků. Uzlové potenciály jsou dva, první z nich je technická zdatnost personálu, což je považováno za silnou stránku podniku. Druhý uzlový potenciál je spokojenost zákazníků, jedná se o příležitost. Poslední a to koncový potenciál byla zvolena konkurence firem.

Incidenční tabulka pro rok 2013

Charakteristiky	ch 119(sil) 32 technická zdatnost personálu	ch 67 (př) 31 spokojenost zákazníků	ch 114(ohr) -30 konkurence firem	ch 157 (sl) -29 servis přímo u zákazníka
ch 119(sil) 32 technická zdatnost personálu		→	→	←
ch 67 (př) 31 spokojenost zákazníků			→	←
ch 114(ohr) -30 konkurence firem				
ch 157 (sl) -29 servis přímo u zákazníka				

Tab. 3.17 Incidenční matice pro rok 2013 [vlastní zpracování]



Počáteční potenciál ○ Koncový potenciál ○ Uzlový potenciál ○

Obr. 3.13 Síťový graf pro rok 2013 [vlastní zpracování]

### **Výpočet linií potenciálu:**

*V relativní hodnotě:*

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = 4$$

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 114 (-30)} = -27$$

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = -28$$

*V absolutní hodnotě:*

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = 122$$

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 114 (-30)} = 91$$

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = 90$$

### **Kritická rozvojová linie potenciálu:**

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = 4$$

### **Kritická obranná linie potenciálu:**

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = -28$$

### **Nejvyšší možná linie potenciálu:**

$$\text{Ch 157 (-29)} + \text{Ch 119 (32)} + \text{Ch 67 (31)} + \text{Ch 114 (-30)} = 122$$

**Kritická rozvojová linie potenciálu** je ta linie, kde je nutné se zaměřit na silnou stránku, která je technická zdatnost personálu. AHOS CZ, s.r.o. je společnost poskytující technické, zahradnické a zemědělské služby důležité, proto potřebuje technicky zdatné pracovníky a to z důvodu kvalitně odvedené práce. Příležitosti je spokojenost zaměstnanců. Tuto příležitost je důležité, aby společnost využívala co nejvíce, protože reklama ani další způsoby propagace nevynahradí dobré reference od spokojených zákazníků.

**V kritické obranné linie potenciálu** je potřeba zaměřit se na slabé stránky a ohrožení společnosti. Servis přímo u zákazníka byl označen slabou stránkou společnosti, protože je to novinka v poskytování služeb, kdy jiné společnosti jsou již v této činnosti zkušené a přizpůsobili těmto požadavkům i svou činnost. Může se stát, že pokud by společnost tuto službu nezavedla, popřípadě se jí nevěnovala, mohla by pocítit odliv zákazníku ke konkurenci. Jako ohrožení je uvedena konkurence firem. Jiné firmy, ať malé či velké chtějí získávat lepší pozici na trhu. V dnešním rychle se měnícím světě plném novinek a inovací je ostrý konkurenční boj.

## **4. Návrh strategie firmy, návrhy a doporučení**

V této kapitole budou zhodnoceny analýzy a z nich navrhnutý doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o. Dále bude stanoven návrh strategie, který by měl být podle zjištěných údajů pro společnost co nejvhodnější a pomohl určit směr budoucího vývoje.

### **4.1 Návrhy a doporučení**

Návrhy a doporučení budou uvedeny v další části této práce. Nejprve bude provedeno zhodnocení jednotlivých analýz, na základě čehož budou stanoveny návrhy a doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o.

#### **4.1.2 Zhodnocení poznatků z PESTLE analýzy a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o.**

Pomocí PESTLE analýzy byly zkoumány trendy, které ovlivňují společnost z vnější strany. Jedná se o ekologické, politické, technologické, hospodářské, legislativní a společenské faktory, které působí na společnost. Při vyhodnocení PESTLE analýzy by bylo vhodné, aby společnost AHOS CZ, s.r.o. podle společenských trendů využívala aktivní politiky zaměstnanosti v případě hledání nových pracovníků. Je možné využít pro pomoc se zprostředkováním zaměstnanců jak úřadu práce, tak personálních agentur, kterých je v Moravskoslezském kraji dostatečné množství. Jednou ze stinných stránek je velká nezaměstnanost v tomto kraji v porovnání s jinými kraji v ČR. Determinující faktor může být výše minimální mzdy, která v roce 2012 byla stanovena ve výši 8 000 Kč. Výše této mzdy může být pro určitou skupinu obyvatel motivující a pro jinou demotivující, protože částky, které jsou vypláceny pro pomoc nezaměstnaným, v některých případech pravděpodobně převyšují minimální mzdu, a proto někteří obyvatelé nemají motivaci pracovat. Legislativní faktory působící na společnost jsou součástí podnikatelské činnosti. Tyto trendy společnost zvládá dostatečně a je potřeba takto i nadále pokračovat. Při dlouhodobém plánování je potřebné, aby společnost sledovala hospodářské faktory, aby nebyla zaskočena vlivem HDP, míry inflace nebo také vývojem měnové politiky. Politické trendy mohou být znamenat pro společnost jak výzvu, tak útlum v jejím podnikání. Za výzvu mohou chápat možnost získání dotací z EU pro podporu malého a středního podnikání. Změny v politických trendech mohou

mít i stinné stránky pro společnost, můžou se zde řadit časté změny týkající se daní, zvyšující se nároky na administrativu, která je spojena se zaměstnanci a mnoho dalších faktorů. Jako další je potřeba uvést technologické trendy, společnost se snaží využívat moderních technologií a být konkurenčně schopná mezi jinými společnostmi poskytující technické služby. Z počátku svého podnikání měla společnost AHOS CZ, s.r.o. pracovní stroje pronajaté, ale postupně investovala do strojů a pracovního nářadí. Ekologické faktory jsou velmi důležité pro společnost, důkazem může být i certifikát o managementu systému environmentální ochrany ISO 14001:2004. Proto je vnímána svými zákazníky jako ekologicky šetrná společnost.

#### **4.1.3 Zhodnocení poznatků z finanční analýzy a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o.**

Z finanční analýzy vyplývá, že společnost se přiklání k využívání vlastních zdrojů financování při své podnikatelské činnosti. Je zřejmé, že využití vlastních finančních zdrojů je nákladnější oproti využití cizích zdrojů. Společnost by se měla zaměřit na finanční řízení, i když její finanční situace je podle ukazatelů zadluženosti na dobré úrovni.

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost vložených prostředků do podnikání. Hodnotí celkovou efektivitu podnikání, zjednodušeně lze říci, že čím je ukazatel vyšší, tím je to pro podnikatele lepší. Z ukazatelů je patrné, že vývoj rentability má snižující se charakter, je to jak rentabilita celkových vložených aktiv, tak rentabilita vlastního kapitálu tak také rentabilita tržeb. Ukazatel rentability celkových vložených aktiv byl počítán jak s provozním výsledkem hospodaření (EBIT), který je vhodný v případě, že jde o porovnání více podniků, což není náš případ. Poté byl ukazatel počítán s čistým ziskem (EAT), jde o ukazatel, který je nezávislý na charakteru zdrojů financování. Postupné snižování ukazatelů rentability může být ovlivňováno velmi vysokými hodnotami likvidity. Pro vlastníky společnosti je důležité sledování rentability vlastního kapitálu, která má také klesající tendenci. Vývoj tohoto ukazatele není možné hodnotit pozitivně, protože ve společnosti mohou vznikat problémy při efektivním vynakládání finančních prostředků. Vzhledem ke klesajícím ukazatelům lze společnosti doporučit návrat k tendenci růstu hodnot rentability, a to buď snižováním nákladů, nebo také zvýšením odbytu služeb, nebo jak již bylo výše uvedeno méně využívat vlastní finanční zdroje a přiklonit se k využívání cizích zdrojů financování.

Likvidita se naopak ve všech třech obdobích drží nad úrovní doporučených hodnot, což by bylo vzhledem k dlouhodobé recesi v ekonomice pozitivní, protože to zaručí platební schopnost společnosti v následujících obdobích. Zároveň je nutné zmínit, že nadměrná držba likvidních prostředků ve spojení s poklesem rentability není dobrý signál pro vlastníky společnosti. Z hlediska likvidity je možné společnosti doporučit sledování těchto ukazatelů v krátkých časových intervalech, protože častější sledování ukáže mnohem objektivněji celkovou likvidní situaci ve firmě. V případě této krátké časové řady, kterou bylo možné zkoumat, může být další doporučení a to snížení likvidity alespoň pod horní úroveň doporučených hodnot.

Ukazatelé likvidity byly u společnosti AHOS CZ, s.r.o. zhodnoceny v oblasti pohledávek a závazků, protože společnost žádné zásoby neuvádí. Doba obratu pohledávek je stoupající, pravděpodobně není v pořádku platební morálka odběratelů. Pro společnost to má negativní dopady, protože je ve finanční nejistotě, v době, kdy čeká na uhrazení pohledávek. Z nepřiměřeně dlouhé doby pohledávek plyne pro společnost doporučení, aby vyvinula tlak na odběratele pro rychlejší uhrazení pohledávek. Naopak u doby obratu závazků je klesající tendence. Společnost platí své závazky včas, z důvodu dobrého jména a image. Je tedy zřejmé, že společnost ke svému financování nemůže využít dodavatelského úvěru. Další doporučení pro společnost je, aby zcela zásadně upravila doby splatnosti pohledávek a závazků a sledovala tyto ukazatele v delším časovém horizontu.

Společnost AHOS CZ, s.r.o. dává přednost vlastním zdrojům financování, což je zřejmé podle ukazatelů zadluženosti. Finanční struktura se během sledovaného období měnila velmi pozvolna. Jak bylo výše uvedeno, rentabilita měla klesající tendenci. Což není pro majitele firmy příliš pozitivní. Z výše uvedených ukazatelů je možné usuzovat, že finanční struktura společnosti není ve sledovaných letech optimální, protože neustále dochází k poklesu rentability. Pro společnost je možné stanovit doporučení, že je možné využít cizí zdroje financování, které by mohly zvyšovat rentabilitu vlastního kapitálu.

V roce 2011 společnost dosahovala ve všech ukazatelích nejnižší hodnoty, bylo to z důvodů záporného provozního výsledku hospodaření. Podle zjištěných interních údajů je rok 2012 pro společnost optimističtější, protože provozní výsledek hospodaření by měl být kladný.

#### **4.1.4 Zhodnocení poznatků z totální diagnózy GM-TREND a návrhy doporučení pro společnost AHOS CZ, s.r.o.**

Cílem metody GM-TREND bylo analyzovat a změřit potenciál společnosti AHOS CZ, s.r.o. Na začátku metody se analyzovaly hlavní, základní a odvozené funkce. V této metodě bylo využito SWOT analýzy, ve které byly jednotlivé roky 2011, 2012 a predikovaný rok 2013 ohodnoceny a k jednotlivým stránkám společnosti byly následně přiřazeny body. V dalším kroku byl proveden odhad dynamiky potenciálu, to znamená, že se vypočetly absolutní a relativní hodnoty potenciálu pro jednotlivá období. Byla změřena orientace sil (VSP). V roce 2011, 2012 a dokonce i v predikovaném roce 2013 byla hodnota 4. Dále bylo vypočteno globální vektorové silové pole (GVSP). Pro rok 2011 byla hodnota  $GVSP = 90$  bodů, v dalším roce hodnota zůstala ve stejné výši 90 bodů, až v predikovaném roce 2013 stoupla na 122 bodů. Dále byl poměřován poměr (ROSP) mezi vektorovým silovým polem (VSP) a globálním vektorovým silovým polem (GVSP). V roce 2011 byla relativní orientace silového pole 4,44%, což je velmi nízký podíl. V dalším roce 2012 byla tato hodnota stejná, a to je 4,44%. Pro rok 2013 byla hodnota nejnižší a to 3,28%. Pro ověření dynamiky potenciálu společnosti bylo postupováno podle vzorce  $KPC_1 > [2 - (SP_0/PC_0)]$ . Při porovnání let 2012/2011 byl změřen stabilizovaný potenciál  $SP_0$  ve výši 0 bodů.  $KPC_1$  pro porovnání roku 2012 a 2011 je 1. Proto lze usoudit, že podmínka dynamiky není splněna. V porovnání let 2013/2012 stabilizovaný potenciál  $SP_1$  byl 32 bodů.  $KPC_2$  je ve výši 1,36. Přesto, že predikce pro rok 2013 je optimističtější, tak podmínka dynamiky nebyla splněna, protože hodnota 1,36 není větší než 1,64.

Dále v této metodě byly sestaveny incidenční matice, z nichž byly zjištěny vzájemné vazby faktorů. Z těchto matic byly sestaveny síťové grafy, které ukazují cesty od počátečního, přes uzlový až do koncového potenciálu. V posledním kroku v metodě GM-TREND byl proveden výpočet linií potenciálu v relativní a absolutní hodnotě a následně propočítání kritických rozvojových linií potenciálu, kritických obranných linií potenciálu a nejvyšší možné linie potenciálu. Pro všechny tři roky 2011, 2012 i 2013 byla vypočítána kritická rozvojová linie ve výši 4 body. Kritická obranná linie potenciálu pro rok 2011 a 2012 byla ve výši -20 bodů. V predikovaném roce 2013 tato linie klesla na hodnotu -28. V roce 2011 a 2012 byla nejvyšší možná linie potenciálu ve výši 90 bodů. Pro rok 2013 nejvyšší možná linie potenciálu vzrostla na 122 bodů.



Společnost AHOS CZ, s.r.o. se pokusila vylepšit negativní ukazatele předchozích let, nebyla zajištěna požadovaná dynamika transformace potenciálu. Na základě všech analýz provedených v této diplomové práci, neznamená, že společnost nemá potenciál pro pokračování podnikatelské činnosti. Doporučení vyplývající z metody GM-TREND by měly být směřovány ke kritickým bodům, a to jsou buď ohrožení, nebo slabá stránka společnosti. Jedná se o konkurenci firem, růst cen pohonných hmot a také v neposlední řadě servis přímo u zákazníka. Plán společnosti pro rok 2013 je rozšířit svou podnikatelskou činnost o prodej a servis zahradní techniky, otevřít prodejnu zahradnictví. Mezi další návrhy je možné zařadit zviditelnění se pomocí webových stránek, investicím do reklamy. Důležité je pro společnost také udržovat vztahy s obchodními partnery a vyhledávání nových. Pro další úspěšné fungování si musí společnost zachovat dobré jméno, jak včasným splácením svých závazků, tak i kvalitně odvedenou práci. V současném světě má naději na přežití jen ta společnost, která se dokáže přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí.

Návrhy a doporučení pro společnost vyústí v rámci návrhu strategie podniku, kdy je důležité diverzifikovat portfolio společnosti.

## **4.2 Návrh strategie firmy**

Nejprve musí být před zvolením strategie formulováno poslání a cíle společnosti AHOS CZ, s.r.o.

Posláním společnosti AHOS CZ, s.r.o. je zabezpečovat veřejně prospěšné služby, které směřují k udržování a zlepšení životního prostředí, hygieny a čistoty celkového vzhledu měst a dalších jimi udržovaných prostor s cílem dosažení maximální hospodárnosti ve společnosti. V současné době se společnost zabývá poskytováním technických služeb, jako je údržba komunikací, údržba veřejné zeleně, mezi zahradnické služby se řadí úpravy zahrad, kácení a ořezy stromů apod.

Cílem společnosti AHOS CZ, s.r.o. je vybudování během dalších třech let stabilní a silnou pozici na trhu. Po vybudování stabilní pozice má za cíl rozšířit své služby o servis a půjčování zahradní techniky a podnikat nejen ve službách, ale také mít alespoň jednu prodejnu zahradní techniky. Rozšíření služeb společnost plánuje v horizontu jednoho roku a dále chce upevňovat svou pozici na trhu. Těchto cílů by mělo být dosaženo za pomoci kvalifikovaných zaměstnanců, kteří do nich budou zainteresováni. Konkrétní cíle by měly být stanoveny dle metodiky SMART. Primární cíl v dlouhodobé perspektivě představuje rozvíjení

další spolupráce se stávajícími klienty, ale také hledání nových potenciálních zákazníků za účelem vytvoření předpokladů pro další úspěšné fungování společnosti.

Jako první cíl společnosti je vytvoření stabilní pozice na trhu, který se zabývá poskytováním technických služeb, služeb pro zahradnictví a zemědělství, jedná se o jednoznačný cíl (S). Tohoto cíle chce společnost dosáhnout během třech let, to znamená, že je měřitelný (M), společnost bude mít dostatek prostředků pro splnění, protože jak bylo zjištěno, pro rok 2012 je provozní výsledek hospodaření kladný a to znamená, že může dále investovat do svého rozvoje. S výše stanoveným cílem je seznámeno jak vedení společnosti, tak samozřejmě i zaměstnanci. S upevněním své pozice na trhu všichni souhlasí a je pro všechny zřetelný, proto se stává tento cíl realizovatelným (A). Pro vedení společnosti jsou tyto cíle důležité (R), a to z důvodu umožnění rozvoje společnosti a posunutí se dál v rámci podnikatelské činnosti. Zda byl cíl splněn, je možné zjistit podle vytíženosti společnosti, ať veřejnými zakázkami, tak zvyšujícím se výsledkem hospodaření v kladných hodnotách (T).

Cíle, které chce společnost dosáhnout, tak jsou ve velmi úzké návaznosti na sebe. Pokud se bude ve společnosti vyvíjet, tak je naplánováno, tudíž dle představ vedení, tak je možné potom rozšiřovat své služby. Pro tyto cíle je také důležité, aby se zlepšilo finanční řízení společnosti.

Pomocí analýz a stanovených posláních a cílů bylo zjištěno, že pro společnost je možné stanovit více variant strategií. Hlavní krok při výběru strategie a jejím zavádění musí provést vedení společnosti. Ze zjištěných skutečností je možné navrhnout pravděpodobně tři typy strategií, a to **proniknutí na trh**, za účelem zvýšení podílů současných služeb firmy na jejich současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí, jako další je možnost **společného podnikání**, kdy dvě nebo více firem vytvoří právní celek, a to za účelem vzájemné spolupráce a jako poslední návrh strategie je **soustředná diverzifikace**, kde dochází k přidání nových výrobků a služeb, které se vztahují k současné činnosti společnosti.

Strategie proniknutí na trh se zaměřuje na současný stav firmy za pomoci zvýšeného marketingového úsilí dosáhnout zvýšení podílu na trhu. Společnost AHOS CZ, s.r.o. chce zvýšit podíl současných služeb na trhu, ale chce také přidat další nové služby a prodej výrobků. Proto nebyl tento typ strategie vybrán jako stěžejní.

Společné podnikání je strategie velmi složitá, protože spojení dvou nebo i více firem může přinést zvýšení zisku, zmenšení rizika, ale v budoucnu může docházet ke komplikacím, pokud nebudou stanoveny pevné kritéria a stanoviska ve smlouvě. Společné podnikání bylo společností zavrhnuto, protože nemá vhodného partnera, který by chtěl dosáhnout stejných cílů za daných okolností.

**V strategii soustředné diverzifikace** se jedná o přidání nových výrobků a služeb, které se vztahují k dosavadní hlavní činnosti podniku a tou jsou technické služby, služby pro zahradnictví a zemědělství. Přidáním nových služeb je myšleno zřízení prodejny zahradní techniky společně se servisem a půjčovnou. Tato strategie může přinést organizaci růst při využití její předností. Soustředná strategie byla zvolena proto, že v rámci komunikace s vedením společnosti AHOS CZ, s.r.o. bylo zmiňováno, že tento typ nabídky doposud společnosti chybí a stávající zákazníci by rádi využívali nejen služeb společnosti, ale přivítali by i prodej a servis zahradní techniky. Tato strategie je zvolena z toho důvodu, že společnost si přeje zřídit prodejnu v průběhu následujícího roku. Bude realizována z důvodu nalezení dalších aktivit, které mají vazby na stávající. Všechny aktivity, které bude společnost AHOS CZ, s. r. o. vykonávat, tak se navzájem podporují.

Zvolit jednoznačně konečnou strategii je složitý rozhodovací proces, na kterém by se mělo podílet vedení společnosti AHOS CZ, s.r.o. Při volbě strategie je důležité, aby zvolená varianta obsahovala kritéria vhodnosti, přijatelnosti a akceptovatelnosti.

Pro společnost byla zvolena soustředná diverzifikace, která se jeví jako nejvhodnější z výše uvedených variant. Jedná se o strategii, která je kladně vnímána jak vedením společnosti, tak zaměstnanci, proto bude společnosti navrhována soustředná diverzifikace. Tato strategie je tedy akceptovatelná, podle diskuse s vedením společnosti je také vhodná a přijatelná pro tuto společnost.

Po uvedení strategie je zapotřebí její uvedení do reality, protože se jedná o nejsložitější část strategického řízení, která je velmi významná pro úspěšnost vybrané strategie, bude její samotná implementace záležitostí vedením společnosti. Společnost AHOS CZ, s.r.o. se řadí mezi malé a střední firmy, proto by bylo vhodné, aby strategie byla implementována na základě všech členů vedení. Společnost se v současné chvíli nachází v dobré pozici, proto by bylo vhodné zavést tuto strategii přibližně v následujícím půl roku. Jeden z důvodů zavádění této strategie v tak krátkém časovém úseku může být i proto, že není potřeba vyčkávat a navíc jsou zaměstnanci i vedení s požadovanými cíli seznámeni a souhlasí s nimi. Náklady na implementaci strategie budou za vypracování strategického plánu, jedná se o administrativní náklady. Zodpovědný za celou strategii společnosti je ředitel společnosti AHOS CZ, s.r.o.

Zda byla správně zvolena strategie a jestli je v souladu s cíli by mělo být prováděno pravidelně v určitých intervalech, stanovených vedením společnosti. Jedná se o kontrolu, která bude doporučena provádět čtvrtletně, aby mohly být včas eliminovány rizika a popřípadě provedena úprava strategie.

## 5. Závěr

Současný svět je neustále měnící a dynamicky rozvíjející se prostředí vyžaduje po společnostech kvalitní strategii, která bude vhodná, realizovatelná a v neposlední řadě také akceptovatelná. Strategie podniku by měla korespondovat s posláním a cíli společnosti.

Zpracování diplomové práce bylo provedeno z důvodu analyzování společnosti a sestavení návrhu a doporučení z provedených analýz. Pro plán rozvoje společnosti byla navržena strategie společnosti AHOS CZ, s.r.o., který poskytuje technické služby, služby pro zahradnictví a zemědělství. Pro větší přehlednost a srozumitelnost byla práce rozdělena celkem na tři hlavní kapitoly, jež jsou „*Teoretická východiska strategického plánování a metodika práce*“, „*Představení podniku*“ a „*Návrh strategie firmy, návrhy a doporučení*“.

Potřebné informace pro „*Teoretická východiska strategického plánování a metodiku práce*“ byly získány z odborné literatury. Tato literatura se zaměřovala na strategii podniku, strategické myšlení, řízení, implementaci strategie a také na analýzy, které napomohly k vytvoření návrhu strategie. V této kapitole byly vysvětleny základní pojmy a postupy jak stanovit strategii a byla podrobně popsána PESTLE analýza, finanční analýza a v neposlední řadě také metoda GM-TREND.

V kapitole „*Představení podniku*“, došlo k využití teoretických poznatků. Podnik byl charakterizován a představen. Poté byl analyzován v rámci PESTLE analýzy, která zkoumala vnější prostředí společnosti a to byly politické faktory, hospodářské, legislativní, společenské, technologické a ekologické. Dále byla provedena interní finanční analýza od roku 2009 až po rok 2011 a to pomocí poměrových ukazatelů a to v oblasti likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. V této kapitole byla provedena diagnóza podniku pomocí metody GM-TREND, kde byla měřena dynamika potenciálu firmy.

Ve třetí kapitole „*Návrh strategie firmy, návrhy a doporučení*“ byly shrnuty jednotlivé analýzy. Na jejichž základě byly následně navrženy doporučení a poté byl sestaven návrh strategie pro společnost AHOS CZ, s.r.o.

Významem práce bylo analyzovat společnost a podat návrhy a doporučení, které pomohou k navržení strategie pro společnost AHOS CZ, s.r.o. a její další rozvoj. Podle zjištěných údajů byla společnosti navržena soustředná strategie, protože splňuje podmínky vhodnosti, přijatelnosti a akceptovatelnosti.

V závěru této diplomové práce je možno konstatovat, že cíl, který byl stanoven v úvodu, byl splněn. Návrhy a doporučení, které byly nastíněny v poslední kapitole, vycházejí

z jednotlivých analýz a je možné je zakomponovat do praktického fungování společnosti. Věřím, že tyto návrhy a doporučení pomohou společnosti zlepšit svou pozici na trhu a zvýší uplatnění společnosti.

## Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392.
- [7] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [8] KIERNAN, Matthew J. *Inovuj nebo nepřežiješ! : zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
- [9] KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULĚŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*, Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 144s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [12] MALLYA, Thadeus. *Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa*. 1.vyd. Praha, Grada Publishing a.s., 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk a PETERKOVÁ, Jindra a TVRDÍKOVÁ, Milena a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.

- [15] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3961-8.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] ŠMÍDA, Filip, *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [19] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniků: zakládání podniků, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2.vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [20] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### **Elektronické zdroje**

- [21] MANAGEMENT MANIA. BUSINESS ENCYKLOPEDIE: *Cíle v organizaci* [online]. MANAGEMENT MANIA [10.1.2013]. Dostupné z: <http://managementmania.com/cs/cile>. ISSN 2327-3658.
- [22] MANAGEMENT MANIA. BUSINESS ENCYKLOPEDIE: *PESTLE analýza* [online]. MANAGEMENT MANIA [10.1.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>. ISSN 2327-3658.
- [23] BRIGHT HUB PROJECT MANAGEMENT. BRIGHT HUB PM: *History of the PEST Analysis* [online]. BRIGHT HUB PM [5. 12. 2012] Dostupné z: <http://www.brighthousepm.com/project-planning/101201-history-of-the-pest-analysis/>.
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.ČSÚ: *Věkové složení obyvatelstva* [online]. ČSÚ [27.11.2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4003-12> .
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Populační prognóza ČR do roku 2050* [online]. ČSÚ [27.11.2012] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>.
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. ČSÚ [3.1.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez030113.doc>.

- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. ČSÚ [6.1.2013]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace).
- [28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Česká republika v číslech 2012* [online]. ČSÚ: [6.1.2013]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1409-12-r\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1409-12-r_2012).
- [29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Vývoj ekonomiky České republiky* [online]. ČSÚ: [20.12.2012]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1109-12-q3\\_2012](http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/publ/1109-12-q3_2012).
- [30] FINANCE – MEDIA.CZ. *Měnové ukazatele* [online]. FINANCE.CZ [5.1.2013]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/>.
- [31] FINANCE- MEDIA.CZ. *Fiskální ukazatele – vládní deficit a dluh* [online]. FINANCE.CZ [5. 1. 2013]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/statni-rozpocet/statistiky/saldo/>.
- [32] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. eJUSTICE : *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. JUSTICE [7.1.2013]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=26796481>.

## **Ostatní zdroje**

### *Bakalářská práce*

- [33] KAŠOVÁ, Žaneta. *Konkurenceschopnost podniku a jeho vize do budoucnosti*. Ostrava 2011. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.



## Seznam zkratk

atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZK	kurz české koruny
CZ	Czech Republic
č.	číslo
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EU	Evropská unie
EUR	euro
GVSP	globální vektorové silové pole
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	identifikační číslo
Mld.	miliarda
OA	oběžná aktiva
Obr.	obrázek
PC	celkový potenciál
Resp.	respektive
ROA	ukazatel rentability celkových vložených aktiv
ROC	ukazatel nákladovosti
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb
ROSP	relativní orientace silového pole
SP	stabilizovaný potenciál
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
U	účelnost potenciálu
USD	americký dolar

VP	vynaložený potenciál
VSP	vektorové silové pole
Z/Z	výkaz zisku a ztrát

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1	Rozvaha v plném rozsahu společnosti AHOS CZ, s.r.o.
Příloha 2	Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti AHOS CZ, s.r.o.
Příloha 3	Analýza pro rok 2011
Příloha 4	Analýza pro rok 2012
Příloha 5	Analýza pro rok 2013
Příloha 6	Diagnostická syntéza pro rok 2011
Příloha 7	Diagnostická synkréza pro rok 2011
Příloha 8	Diagnostická syntéza pro rok 2012
Příloha 9	Diagnostická synkréza pro rok 2012
Příloha 10	Diagnostická syntéza pro rok 2013
Příloha 11	Diagnostická synkréza pro rok 2013